

Marini, Mariana

Programa de desarrollo del talento destinado a los colaboradores de la empresa Córdoba Software para asegurar la cobertura de puestos críticos

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Jaimez, Jorge Omar Abel

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA DE DESARROLLO DEL TALENTO
DESTINADO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
CORDOBA SOFTWARE PARA ASEGURAR LA
COBERTURA DE PUESTOS CRÍTICOS

AUTOR: LIC. MARIANA MARINI

DIRECTOR: MAGISTER JORGE JAIMEZ

MDE – ICDA-
CORDOBA 2019

Agradecimientos:

A mi familia por la paciencia, la confianza y el acompañamiento que me dan en cada proyecto que inicio.

A Juan V y Walter P por facilitarme el espacio y la posibilidad de analizar la organización para el trabajo.

A Jorge Jaimez por aceptar ser mi tutor y acompañarme en el proceso.

A la vida por darme la oportunidad de seguir desarrollándome como persona y profesional, son oportunidades que no se dan todos los días ni tienen todas las personas y yo fui una bendecida en poder hacerlo.

Resumen

La planificación y definición de acciones que busquen generar propuestas de valor para atraer y retener a los colaboradores está cobrando cada más fuerza dentro de las organizaciones, puesto que permiten contemplar con cierta anticipación las decisiones que las personas y los directivos puedan tomar en relación a sus equipos de trabajo y estar preparados para ello, sin que las mismas signifiquen impactos considerables que redunden o pongan en peligro los resultados a alcanzar.

La organización seleccionada se encuentra en un momento de madurez de sus dueños y esta situación les genera el desafío de tener que pensar en alternativas de solución creativas y simples a la vez; considerando el tamaño de la Empresa y la industria en permanentes cambios, lo que implica muchos desafíos en materia de RRHH.

Trabajar en generar propuestas de valor que contribuyan al desarrollo y crecimiento personal y profesional de los integrantes de una organización, constituyen un desafío constante para las áreas de RRHH. Y este trabajo de intervención pone de manifiesto lo mencionado, puesto que a través del mismo fue posible generar desde un cambio de estrategia en materia de rrhh, asumiendo el rol de empresa formadora y así trazar acciones concretas de medición y de elaboración de planes que permitan la cobertura de los puestos críticos de la empresa, con colaboradores que cuenten con los conocimientos y competencias necesarios en el momento en que sea necesario.

Índice

Tema	Pág
	.
I-INTRODUCCIÓN	6
1.1 Tipo de Proyecto	6
1.2 Tema del Trabajo de Intervención Profesional	8
1.3 Pre-Diagnóstico	9
1.4 Objetivos del Trabajo de Intervención	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
II-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	11
2.1 Definición del Problema	11
2.2 Descripción de la Empresa	11
III-MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	20
3.1 El Potencial	21
3.2 El Desempeño	23
3.3 Diferencia entre potencial y Desempeño	24
3.4 Matriz nueve casilleros de Oddiorne	25
3.5 Talento y gestión del talento	31
3.6 Cómo alinear el talento y la estrategia organizacional para obtener resultados	35
3.7 La gestión del talento en pequeñas empresas	38

3.8 El planeamiento del desarrollo del capital humano	40
3.9 La determinación de los puestos críticos	42
3.10 La elaboración de los cuadros u organigramas de sucesión	45
3.11 Técnicas para el desarrollo del talento	47
3.12 La atracción y retención del talento	57
3.13 El impacto del desarrollo y la retención del talento en las diferentes generaciones	61
3.14 El papel de la motivación	64
IV-CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	65
4.1 Pasos a seguir	66
4.1.1 Relevamiento de la información	66
Entrevistas formales	66
Encuesta voluntaria y anónima al personal	67
Observación directa	67
a. Lectura y análisis del modelo existente	69
b. 4.1.2. Análisis de la información relevada	69
c. 4.1.3 Diseño de la solución	69
d. V-DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES	71
VI-PLANTEO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	72
6.1 Propuestas de acción	72
6.1.1 Determinación de puestos críticos	72
6.1.2 Detección de potenciales	75
6.1.3 Plan de carrera - Modelo	76

6.1.4 Matriz de Oddiorne aplicada	76
6.1.5 Priorización de recursos a trabajar	77
6.1.6 Planes de acción	78
VII-CONCLUSIONES FINALES	79
IX-BIBLIOGRAFÍA	80
VIII-ANEXOS	83

I- INTRODUCCIÓN

1.1 Tipo de Proyecto

El presente trabajo se corresponde por su naturaleza a un “trabajo de intervención organizacional”. Éste implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa del mejoramiento o cambio organizacional, afectando directamente al departamento de RRHH real de la empresa con una dotación de personal de veintiocho empleados.

Trabajar sobre la intervención y no sobre la investigación tuvo origen en los siguientes supuestos:

- ser la referente de RRHH dentro de la empresa, lo que lleva a conocer acabadamente la problemática y las posibles estrategias de optimización y mejora
- la necesidad real y concreta planteada por el Gerente General, de definir una metodología para la detección de los talentos de sus colaboradores y sus consecuentes planes de carrera que les permitan cubrir posiciones estratégicas por los conocimientos técnicos requeridos. A la vez que también le permitan generar propuestas de valor para la incorporación y retención de talentos con potencial, generando mayor compromiso, motivación y productividad en las personas.
- la dificultad en encontrar en el mercado recursos acordes a las necesidades de la empresa en cuanto a conocimiento y manejo de cierta tecnología y experiencias desarrolladas
- las expectativas que tienen los empleados de la empresa en cuanto a poder desarrollarse dentro de la misma, fundamentado esto a través de una encuesta realizada a los colaboradores
- un elevado costo de capacitación inicial en cuanto a tiempo requerido para conocer el producto, sus características y funcionalidades que

se requieren en la mayoría de los puestos críticos de la empresa, lo que requiere de una permanencia mínima de dos o más años para que retorne el valor de dicha inversión inicial.

El Gerente General también manifestó su preocupación en cuanto al mercado laboral en la ciudad de Córdoba que, si bien se encuentra en un periodo recesivo, la realidad es que las empresas dedicadas a la informática y la tecnología, dan muestras que no ha sido tan abrupta la crisis que sí afecta a otras industrias.

Ambos socios comentaron en la entrevista, las dificultades que encuentran al momento de cubrir vacantes específicas en cuanto a los requerimientos técnicos o bien de ofrecer propuestas de valor para atraer y retener a recursos con potencial. Esta dificultad, según ellos, radica en factores como la escasez de recursos formados en determinadas tecnologías, las diferencias generacionales en las que se encuentra el mercado laboral actual y una de las industrias donde más se observa es la de la tecnología y el software, sumado a la desigualdad salarial que proponen las grandes empresas y las startups en relación a las Pymes en la Ciudad de Córdoba.

El trabajo de intervención será abordado desde dos dimensiones que facilitan el análisis del diagnóstico y las propuestas de implementación:

- Organizacional, en cuanto al impacto en la estructura de la Empresa al considerarse la cobertura de puestos críticos como una política de sustentabilidad organizacional.
- De desarrollo de colaboradores con potencial, dimensión que aborda la importancia de las personas claves dentro de la organización como estrategia de retención de talentos.

Con todo lo anterior, es posible plantear como estrategia clara de gestión de sus recursos humanos, la de convertirse en una empresa que desarrolla personas claves, genera un atractivo diferencial para potenciales ingresantes. Esto es, ser una empresa formadora.

1.2 Tema del Trabajo de Intervención Profesional

Una vez realizadas las entrevistas y las encuestas descritas en la etapa de proyecto, y analizados los datos se definió la demanda en conjunto con el Gerente General de la organización elegida. La misma se convirtió en el tema del presente trabajo:

*“Programa de desarrollo del talento destinado a los colaboradores de la empresa
Córdoba Software para asegurar la cobertura de puestos críticos”*

Lugar de trabajo: el trabajo se llevó a cabo en base a la realidad organizacional de la empresa XXX Software S.R.L.

Población afectada:

- Gerente General y Socio: Juan V
- Líder Técnico y Socio: Walter P
- Personas que cuentan con potencial para ocupar las posiciones críticas

El trabajo de intervención se presenta incluyendo la etapa de propuesta y planificación del programa y excluye las etapas de intervención específica y su evaluación respectiva.

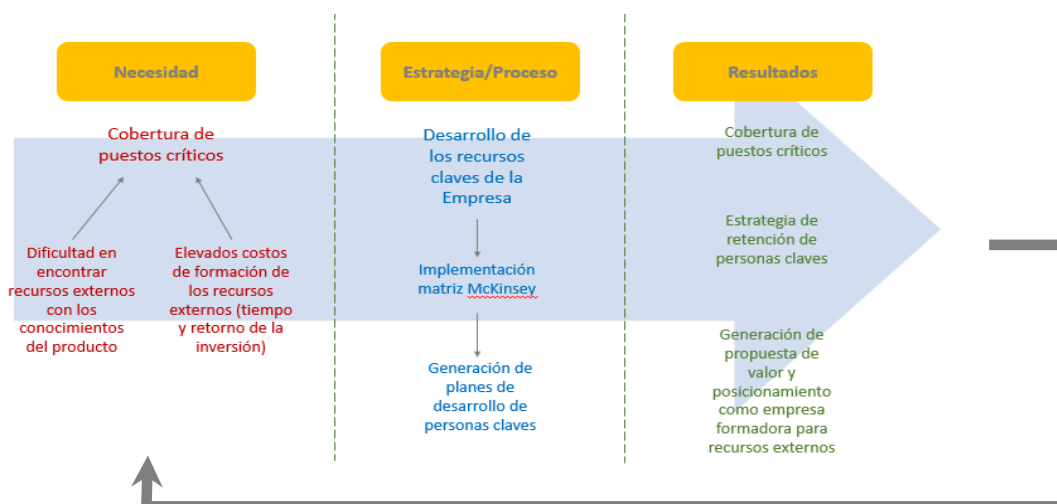
Por razones de confidencialidad, se ha decidido modificar el nombre de la empresa y los nombres de las personas con las cuales se ha mantenido algún tipo de contacto.

1.3 Pre-Diagnóstico

El primer contacto con los directivos de la empresa seleccionada para trabajar se dio de manera personal para validar la posibilidad de realizar la propuesta de intervención y luego vía mails para coordinar la fecha del encuentro inicial. En este encuentro que fue con ambos socios, se dio una conversación en la que ellos pudieron transmitir su necesidad específica y desde el lugar de consultora, poder transmitirles la posibilidad de ayudarlos en la etapa de análisis inicial de detección de puestos críticos, la implementación de herramientas que permitan identificar a los colaboradores con posibilidades de desarrollo y la generación de propuestas de planes de acción que los ayuden a cubrir sus expectativas.

El pre-diagnóstico permitió cotejar las probabilidades de que la propuesta sea suficientemente atractiva y fructífera para la autora de la misma, para la organización que no cuenta con los conocimientos para poder actuar frente a su necesidad y para las personas de la empresa que resulten seleccionados para transitar por este proyecto que involucrará sin dudas su crecimiento personal y profesional.

Luego de realizado el pre-diagnóstico se avanzó con el plan trazado por la autora, en cuanto a las diferentes etapas planteadas como relevamiento de la situación actual, análisis de la misma, diseño de una solución y presentación formal realizada a la organización para su aceptación. Desarrollo que será presentado en el trabajo. A continuación, se muestra un esquema que resume el proyecto a trabajar:



1.4 Objetivos del Trabajo de Intervención

1.4.1 Objetivo General

- Brindar a la Organización un programa de detección y desarrollo de talentos que le permita ofrecer propuestas de valor para atraer recursos adecuados a sus necesidades y retener a los colaboradores actuales.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Definir los puestos críticos y sus especificidades para planificar el programa y su alcance.
- Establecer un mecanismo de medición de potencialidades de los colaboradores que, junto con el desempeño, permitan generar un proceso transparente de selección de empleados a desarrollar.
- Generar planes de acción que faciliten el desarrollo de las habilidades de los colaboradores para ocupar los puestos críticos.
- Establecer mecanismos de control para asegurar que el plan de acción responde a las necesidades de la organización y sus recursos.

II- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 Definición del Problema

De la información que se obtuvo en la etapa de pre diagnóstico y la definición de los objetivos manifestados, se deriva directamente en la Definición del Problema.

En conjunto con los socios de la empresa involucrada y el análisis de la encuesta realizada, se consolidaron las necesidades actuales y la definición de las prioridades, se identificó la necesidad de establecer un mecanismo de detección de puestos críticos y un plan de acción que busque el desarrollo interno como metodología para la cobertura de los mismos.

2.2 Descripción de la Empresa

La propuesta de intervención está dirigida hacia la Empresa XXX Software, de la cual se hará una breve presentación de la misma para dar un marco de referencia en cuanto a tipo de organización, situación jurídica, estructura, etc.; lo que le permitirá al lector hacer una mejor interpretación de dicha propuesta. En el desarrollo del trabajo de intervención se dará más información de la organización.

Empresa: XXX Software SEL

Razón Social: XXX SRL

Tamaño: Pyme

Situación Jurídica: SRL

Tipo de empresa: Empresa dedicada a la fabricación, desarrollo y comercialización de software, enfocada en simplificar la gestión de las Pymes con el uso de la tecnología.

Historia de la Empresa:

La información suministrada a continuación fue obtenida a través de la página web de la Empresa, la cual es de libre acceso.

La Empresa se formó en el año 1991 bajo el objetivo inicial de desarrollo y comercialización de software para usuarios locales y nacionales.

La premisa de los socios fundadores fue ofrecer al usuario informático un producto de calidad con servicio eficaz de posventa y mesa de ayuda.

Como consecuencia de estos objetivos se incorpora el concepto de mejora continua de la gama de sistemas que ofrece, y de este modo se inicia con una estrategia orientada a sistemas administrativos para la PyME.

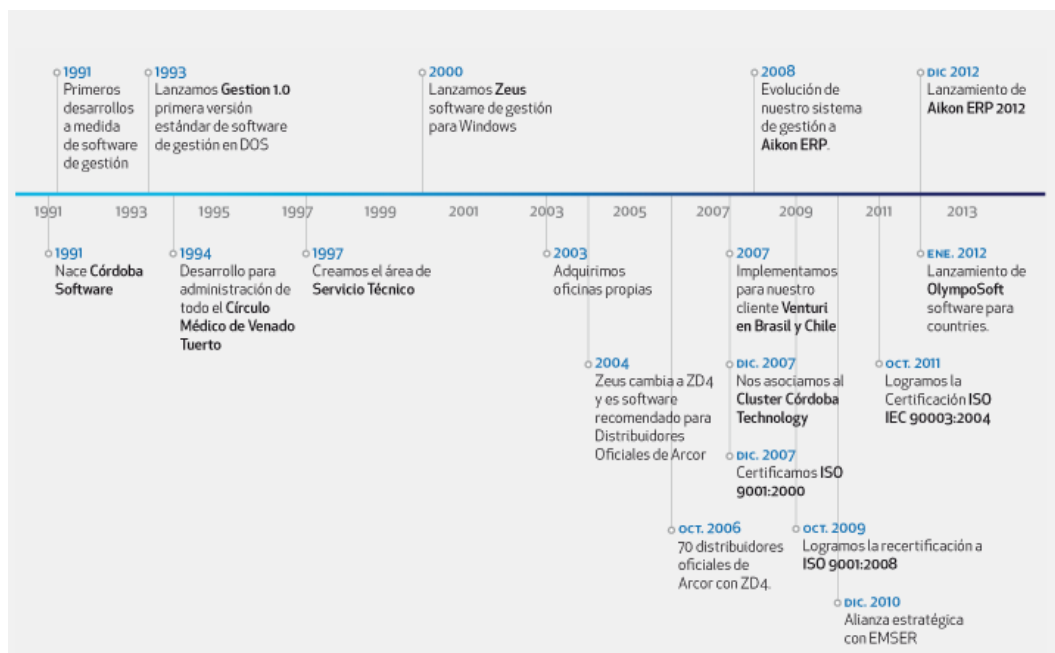
Con el transcurrir del tiempo se incorporaron servicios adicionales, que complementan las necesidades informáticas de las empresas que acompañan, como la capacitación, el servicio técnico integral de sus equipos y redes, la venta de hardware y la consultoría, entre otros.

Las empresas del sector de tecnología deben adaptarse y evolucionar constantemente para desarrollar productos de calidad. XXX Software lo respalda con su política de calidad, la inversión en tecnología, la especialización de su personal y la adaptación a las exigencias del mercado.

Estos aspectos esenciales son la clave de la vigencia en el mercado por más de 20 años y se manifiestan en la elección de las empresas que confían en la seguridad de XXX Software.

Hoy la empresa se consolida bajo el concepto de aliado tecnológico como pilar fundamental en la relación con sus clientes.

Hitos más relevantes



Fuente: pág. Web empresa

Modelo de Gestión:

Su visión:

Ser el aliado tecnológico de PyMEs, orientado al mercado nacional. Brindando productos y servicios de calidad, apuntado a las necesidades y satisfacción del cliente.

Su misión:

Somos asesores tecnológicos y desarrolladores de software que buscamos simplificar la problemática de gestión de las PyMEs, para ayudarlas a crecer, disfrutando de hacerlo y generando la rentabilidad esperada a los accionistas.

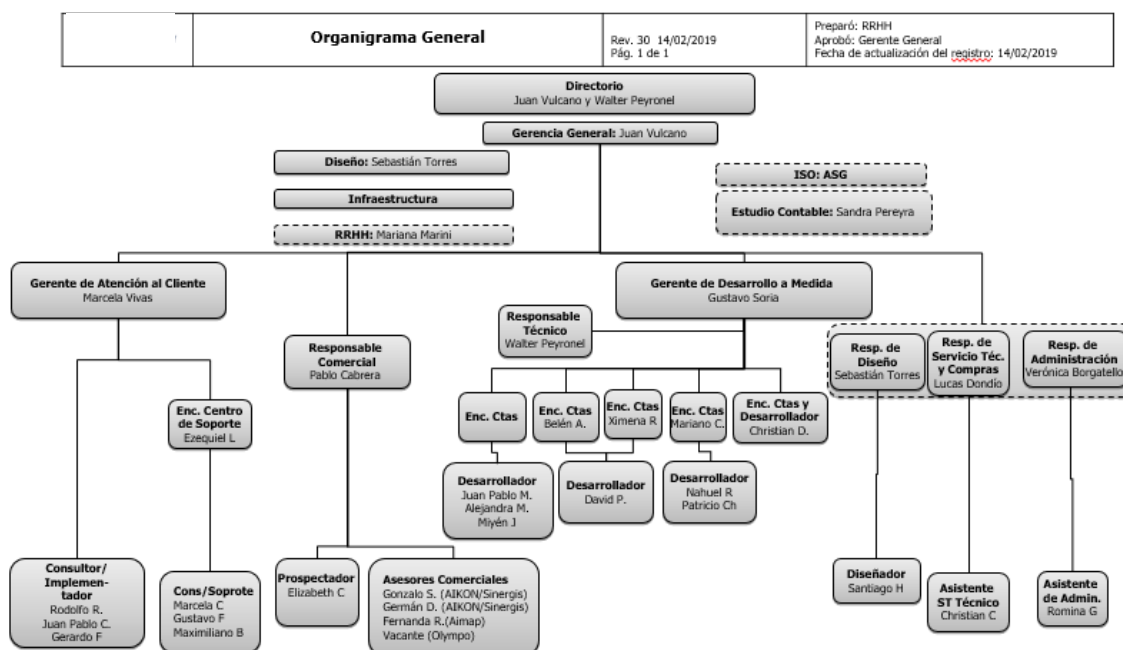
Valores:

- **Honestidad e integridad:** somos buenas personas, honradas y respetuosas. Sentimos y obramos de esta manera en todo momento con el cliente, con los compañeros de la empresa y las demás personas con quienes nos relacionamos.
- **Orientación al cliente:** somos Aliados Tecnológicos de nuestros clientes, detectamos sus necesidades reales y las transformamos en soluciones concretas.
- **Calidad:** trabajamos preocupándonos por hacer bien el trabajo sin cometer errores.
- **Disfrutamos del trabajo:** consideramos que el trabajo es una fuente de satisfacción, crecimiento y superación.

Estructura:

La empresa es una Pyme con 28 empleados al momento de la realización de esta propuesta, de acuerdo al organigrama que se encuentra a continuación.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad Empresa XXX Software

Los colaboradores están distribuidos de acuerdo al siguiente esquema de puestos genéricos:

Nivel de puestos	Cantidad de colaboradores
Socios	2
Mandos Medios	7
Analistas	11
Comerciales	4
Consultores	2
Administrativos	2

Productos que se comercializan:

Aikon ERP: Software de gestión administrativa integral para PyMEs



Es un sistema ERP orientado a la automatización, agilización de los circuitos administrativos y a la centralización de toda la información de la organización.

Cuenta con importantes funciones para facilitar información clave para la toma de decisiones.

Aikon ERP es la herramienta que necesita una empresa para lograr la unión entre procesos, personas y tecnología.

Características

Cuenta con una estructura de módulos de distintas categorías. Las empresas adquieren licencias de los módulos que necesita cada puesto de trabajo y de acuerdo a las necesidades actuales del negocio.

Con el tiempo pueden adquirir nuevas licencias de módulos de acuerdo al crecimiento de su empresa.

Principales áreas de aplicación

- Circuitos administrativos
- Funciones para análisis y toma de decisiones
- Procesos financieros.
- Procesos de atención al cliente.
- Procesos de cadena de suministros.
- Principales clientes

Las empresas que eligen Aikon ERP pertenecen a un amplio rango de rubros, destacándose empresas de comercialización y producción de alimentos.

Sinergis Distribución: Gestión y control de todos los procesos simultáneos en empresas distribuidoras de consumo masivo



Desarrolla diferentes opciones de implementación, acordes a sus necesidades y adaptándose al modelo de negocio de su distribuidora.

Características

- Posibilidad de integrar a dispositivos móviles para toma de pedido.
- Conexión de datos con interfaces específicas para empresas representadas.

- Consolidados de stock de mercadería.
- Manejo de hoja de rutas.

Olimposoft: Sistema de atención y gestión que permite administrar información de las propiedades, los propietarios y los servicios que se brindan en el country.



Es un software innovador diseñado específicamente para barrios cerrados y countries.

Otorga un abanico de posibilidades en cuanto a la tecnología a utilizar, impactando en el costo final de adquisición y en la imagen que genera.

Características:

Agiliza la administración

- Emite la facturación de expensas de manera automática y ahorra tiempos de gestión.
- Gestiona las cobranzas de cupones de Rapipago, Pago Fácil y PagoMisCuentas.
- Administra la caja global y el estado de cuenta de los proveedores.
- Genera múltiples reportes con la información clave del barrio.
- Aumenta la comunicación con los vecinos.

Control de accesos eficiente

- Accesos seguros para propietarios con tarjetas, lectores de DNI y clave de identificación.
- Entorno simple para la labor diaria del personal de seguridad.
- Reportes de permanencia de personas externas dentro del barrio.
- Acelera la apertura de barreras en días y horas pico

Centrado en la experiencia de usuario

- El propietario puede acceder desde cualquier dispositivo en cualquier lugar.
- Puede obtener su recibo de expensas y resumen de cuenta.

- Recibe notificaciones de reuniones y novedades de su barrio.
- Puede reservar las instalaciones de uso común.
- Puede gestionar reclamos de manera on-line.

Aimap: poderosa herramienta de análisis de geolocalización, análisis de ventas, y de fácil incorporación de datos.



Convierte la información clave de los clientes en impresionantes mapas de análisis.

Características:

Análisis de cobertura

- Explora sobre el mapa la cobertura de mercado de una marca, o producto específico.
- Crea en muy pocos pasos asombrosos informes de ventas y cumplimiento de objetivos.

Análisis de ventas

- Con solo dibujar sobre el mapa un Área de Análisis, se obtiene **información de ventas** de ese sector del territorio comercial.
- Hace más rentable cada campaña al visualizar qué vendedores están trabajando mejor o cuántos clientes compraron sus productos. Se puede utilizar el panel de filtrado para hacer aún más preciso el análisis.
- Con Aimap dedica más tiempo al análisis de la información y menos a la obtención de la misma.
- Logra un aumento de hasta un 25% en los resultados rotando más rápidamente el stock.
- Explora entre los clientes y localiza quiénes compran un amplio porcentaje del mix de productos y cuáles están comprando menos.
- Ayuda a orientar al equipo de ventas hacia un semestre pleno de buenas ventas

Programa de Partners

- Permite el crecimiento de empresa al incorporar nuevos productos que satisfacen necesidades de clientes actuales.
- Permite descubrir potenciales clientes a los que hasta hoy no podía atender.
- Ayuda a conseguir mayores ingresos, sin inversión inicial

Para Gerentes Comerciales

- Generar análisis atractivos que hagan crecer el negocio. Aimap permite conectar a la realidad de los clientes y a la del negocio.
- Planificar campañas de desarrollo de mercado, altamente efectivas. Aimap se encarga de mostrar en qué territorio aún no hay desarrollo de clientes.
- Permite conocer a los clientes para ofrecerles productos que generen valor y afiancen vínculos comerciales.
- Integra toda la información de los sistemas de gestión.

III- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El mundo está en constante cambio, crecimiento y evolución. Nos encontramos en la “era de la información” y es preciso que las organizaciones y sus contextos trabajen para adaptarse a esta evolución continua de información, recursos, herramientas y, sobre todo de alternativas para llevar adelante los diferentes procesos organizacionales.

Hoy por hoy existen muchas organizaciones que han implementado excelentes herramientas para realizar buenos procesos de atracción y selección de recursos para sus puestos, pero han dedicado poco tiempo y esfuerzo en generar alternativas de acción para retener y desarrollar a dichos recursos. La gestión del talento requiere que se incorporen nuevas herramientas y se ejecuten en los procesos diarios de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de los gerentes y líderes en el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Antes de ahondar en el desarrollo de habilidades es importante conceptualizar algunos términos que son necesarios clarificarlos y así comprender cabalmente su posterior utilización.

Considero importante explicitar las razones por las cuales he seleccionado el marco teórico que se plantea. El mismo sigue los pensamientos deductivos, presentando el desarrollo del mismo desde lo general, lo que incluye conceptos básicos pero necesarios para luego comprender la especificidad a la que se llega sobre el final de dicho material y así fundamentar de manera profesional y consistente el proyecto de intervención que se plantea.

Es importante aclarar que en la mayor parte del trabajo se plantean interpretaciones personales sobre determinadas concepciones, ayudada de la investigación de diferentes autores, para lograr una conceptualización personal, y

en los casos en lo que esto no ocurre y se realizan citas textuales, las mismas están claramente especificadas.

3.1 El Potencial

Es el conjunto de cualidades innatas o talentos, conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas en el transcurso de la vida de las personas que se pueden aplicar para el desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias de tal manera que le brinden la satisfacción total en el desempeño de sus actividades personales, empresariales, profesionales o laborales.

Va más allá de las cosas que el sujeto percibe a través de los sentidos. Existen en las personas poderes sobrenaturales sorprendentes y cuando se aprende a utilizar este poder es posible que se manifiesten resultados sobresalientes.

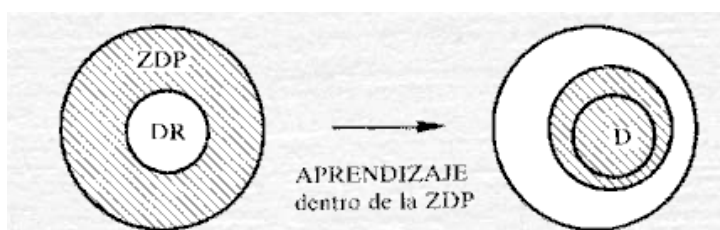
Estas capacidades vienen naturalmente con el individuo, aunque existen ciertos factores que influyen en el desarrollo del potencial verdadero. Algunos ejemplos de estos factores pueden ser las experiencias vividas, la calidad de las relaciones del sujeto, sus capacidades físicas y su educación, entre otras. Sin embargo, lo que le permite a cada persona desarrollarse y utilizar sus potencialidades es el empeño, el entusiasmo y la energía que lo distinga de esa “fuerza interna” que cada persona tiene; lo que hace posible que cada individuo ponga empeño en cada meta, luche y la cumpla. El objetivo principal para el desarrollo de las potencialidades es la realización de cada persona.

Lev Vigotsky¹ fue un psicólogo ruso de origen judío, destacado teórico de la psicología del desarrollo y fue el creador del concepto de “**desarrollo próximo**”, que luego es tomado por la psicología organizacional al hablar de potencial laboral. Este autor manifiesta que todas las personas tienen un *nivel de desarrollo real*

¹ VIGOTSKY L. S. (1979) - **Los procesos psicológicos superiores**, (Ed. 1978) Barcelona, Editorial Crítica

(NDR), que se corresponde con el nivel evolutivo del niño y lo define como el conjunto de actividades que el sujeto puede hacer por sí mismo, de un modo autónomo y sin la ayuda de los demás. Y un *nivel de desarrollo potencial (NDP)*, que hace referencia al nivel que podría alcanzar el sujeto con la colaboración y guía de otras personas, es decir, en la interacción con otros.

La *zona de desarrollo de potencial (ZDP)*, en palabras de Vigotsky, sería entonces “la distancia entre el nivel real o actual de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo de potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz.”



Fuente: VIGOTSKY L. S. – Ed. Crítica, Barcelona, 1979 - Los procesos psicológicos superiores

El concepto de ZDP se relaciona así con la “ley de la doble formación de las funciones psicológicas de Vigotsky (1979), según la cual toda la función aparece dos veces en las personas: primero entre las personas, interpsicológica, y después en el interior del niño, intrapsicológica. Esta doble formación supone que el “aprendizaje en sentido estricto” y el “aprendizaje en sentido amplio” interactúan de modo que el primero posibilita la internalización de los instrumentos externos, los cuales una vez asumidos se transforman en procesos de desarrollo que hacen posible la reestructuración: **el aprendizaje precede de este modo al desarrollo**. Vigotsky estaba convencido que la asimilación de las actividades sociales y culturales eran la clave del desarrollo humano y esto era lo que los distinguía a los humanos de los animales.

En resumen, al hacer referencia al potencial humano, se hará desde la concepción de lo que el individuo es capaz de hacer o conocer y su característica principal es la evolución permanente.

3.2 El Desempeño

Luis María Cravino², conceptualizó inicialmente al “desempeño de una organización, grupo o persona como una integración sistémica de lo que debió lograr en el pasado, logra en el presente y podría lograr en el futuro”, entendiendo al logro como una función integrada entre el QUÉ (objetivos y resultados) y el CÓMO (competencias y comportamientos).

En un artículo publicado recientemente (2015) por el CMS (Córdoba Management School) en su revista de ciencias empresariales, Luis María Cravino muestra la evolución histórica del concepto desde sus inicios en 1957 hasta las más recientes definiciones (2005) y detalla cómo el concepto de evaluación de desempeño fue migrando hacia el de Gestión del Desempeño:

Se transcribe la última parte del texto citado, sólo a los efectos de mostrar una última y más completa definición. A partir de los autores trabajados, Luis María Cravino entiende que el “desempeño se mide a través de un instrumento (formulario) utilizado con el fin de evaluar cómo se ha desempeñado una persona determinada, en un puesto determinado, en una organización determinada, en un periodo determinado de tiempo”. Postula que habitualmente es realizado por el superior a través de una revisión de retrospectiva de las tareas y conductas de cada empleado. Esto es una “foto” de lo que ocurrió. Esta foto sirve habitualmente en las organizaciones como fundamento para la toma de decisiones (aumentos salariales, reconocimientos, cambios de puestos y hasta desvinculaciones).

En el mismo artículo, el autor muestra como desde la década del '50, pero sin lograrse una definición única y universal, el concepto de evaluación de desempeño evolucionó a Gestión del Desempeño y manifiesta con una mirada diferenciadora: “si la evaluación de desempeño es un evento, la Gestión del

² CRAVINO L. M. (2015) – **Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño** – CMS, Revista de Ciencias Empresariales, Año 1, N°1, Pág. 5-14, Universidad Blas Pascal

Desempeño se define como un proceso o un ciclo continuo” y de esta manera, muestra la diferencia que existe entre ambos conceptos: mientras que “la evaluación de desempeño tiene un carácter eminentemente retrospectivo; la gestión del desempeño, en cambio, tiene un carácter integral”. Podrá leerse el artículo completo en el Anexo “Artículo 1” del presente trabajo.

3.3 Diferencia Entre Potencial y Desempeño

A partir de lo analizado anteriormente en relación a ambos conceptos podemos entender su diferencia principal, la cual radica en los “momentos” de cada una. Mientras que la evaluación de desempeño permite conocer qué HIZO y cómo lo HIZO, en relación a un puesto determinado y a unas competencias definidas para ese puesto; la evaluación de potencial permite conocer qué talentos tiene un empleado y a partir de ello planificar acciones FUTURAS como promociones a puestos críticos, planes de carrera, etc. A través de esta evaluación, se pueden observar las fortalezas y debilidades con respecto a los requerimientos del presente y del futuro para así determinar las habilidades que el empleado deberá incorporar a largo plazo. Es decir que la evaluación de potencial permite saber qué podrá ser en el futuro el colaborador.

Anteriormente se profundizó sobre la importancia del para qué medir el potencial y a través de qué herramientas es posible hacerlo. Analizando ahora ambos conceptos, es que es posible concluir que, con la detección temprana del potencial de cada colaborador, toda organización y líderes tienen la responsabilidad de desarrollar a sus colaboradores, pero evitando que se cumpla el principio de Peter, el cual se describe a continuación.

En el año '69, el Dr. Laurence Peter publica el libro “El principio de Peter. Tratado sobre la incompetencia o por qué las cosas van siempre mal”, en el cual y con mucho humor, el autor manifiesta lo que con el tiempo se convirtió en una máxima del ser humano. Este principio postula que “en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”.

A través de la experiencia y la observación de incompetencia en todos los ámbitos (político, educativo, organizacional, etc.), el Dr. Peter formuló su hipótesis de que la causa debía radicar en alguna característica intrínseca de las reglas que regían la colocación de los empleados en sus puestos. Y así inició su investigación respecto de las formas en las que los empleados eran ascendidos a lo largo de una jerarquía y de lo que les sucede luego del ascenso.

Tal como lo plantea Laurence Peter, el sistema de crecimiento organizacional se apoya en que las posiciones de mayor jerarquía la ocupen aquellos colaboradores que posean los mejores conocimientos, habilidades y destrezas, apostando a que los empleados que mejor desempeño tengan en sus posiciones actuales, podrían escalar al nivel jerárquico posterior.

Luego de la lectura de este principio es posible evidenciar el interés del autor en los procesos de aprendizaje de las personas dentro de la empresa y también reflexionar sobre la importancia del rol de RRHH dentro de los procesos organizacionales para el buen desarrollo de los colaboradores.

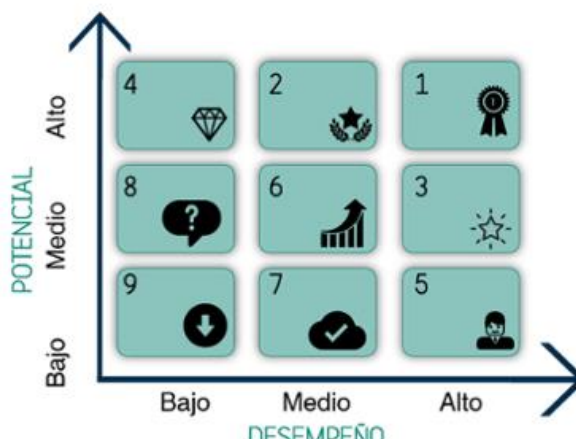
Considerando lo trabajado hasta el momento, es posible desarrollar una mirada más optimista que la del mismo L. Peter y analizar los aportes actuales que las herramientas como la gestión del desempeño y las evaluaciones de potencial pueden realizar al desarrollo de las estructuras organizaciones de manera madura y profesional.

3.4 Matriz Nueve Casilleros de Odiorne

Se presenta a continuación un modelo para entender de manera gráfica, simple y rápida cómo se vinculan estos conceptos y cómo se debería trabajar con cada colaborador. Esta herramienta es una matriz que combina las dos variables más determinantes de un trabajador para fundamentar una decisión de promoción, rotación, mantenimiento o hasta una desvinculación. La matriz de los nueve casilleros de Odiorne, mide estos dos atributos con una escala de tres niveles cada

uno (bajo, medio o alto) y de la combinación de estos factores surge la matriz que permitirá clasificar a las personas que conforman el equipo de trabajo.

Se cree que surgió a finales de los años '60 en la empresa General Electric, con el objetivo incipiente de aumentar el potencial de los empleados de esta firma y tomaron como base de trabajo una herramienta similar creada por Boston Consulting Group que se llamaba en aquel entonces "Boston Box", que mide el potencial de un producto/servicio y en esta compañía lo aplicaron a personas y por esto es que hay bibliografía que es tomada para la gestión del talento y otra para el desarrollo de productos/servicios y últimamente también es utilizada para decisiones del tipo económicas y financieras.



Fuente: <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administracion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>

El mayor aporte del trabajo elaborado por George Odiorne radica en que, a partir de contar con esta información, los líderes podrán evitar errores habituales al momento de tomar decisiones de las personas del equipo en relación a sus futuras carreras laborales. Algunos de los errores más comunes son:

- Decidir promocionar a un trabajador sólo en función de la antigüedad: si bien la experiencia es importante, se deben analizar otras variables de mayor complejidad ya que la nueva posición implica la puesta en escena de competencias que el puesto actual no lo requiere.
- Decidir promover a una persona a un puesto superior, sólo porque cumple los objetivos del puesto actual: es fundamental identificar las posibilidades reales que esta persona tendrá para poder ocupar la posición que se podría ofrecer.

Aquí la clave y la responsabilidad de quienes toman las decisiones organizacionales radican en no llevar a una persona de su equipo a su nivel de incompetencia (Principio de Peter).

Como se observa en la figura cada uno de los cuadrantes implica una categoría que se describen a continuación:

- **Futuros líderes:** en esta categoría se encuadran aquellos colaboradores que tienen altos niveles de desempeño y muestran buenas habilidades de liderazgos. El plan de acción con este tipo de colaboradores es prepararlos para los planes de sucesión. El mayor riesgo en esta categoría es que la organización “los pierda” por falta de oportunidades, por ello el reconocimiento y la comunicación son elementos claves para mantenerlos motivados.

- **Estrella en crecimiento:** aquí están los colaboradores con alto potencial, pero en un desempeño promedio. Se sugiere para estos casos, plantear objetivos desafiantes, esto les servirá como disparador motivacional, donde sientan que ponen a prueba sus talentos. El riesgo en estos casos, suele ser el “achataamiento” por quedarse en su zona de confort.

- **Futura estrella:** son empleados con excelente desempeño y potencial promedio para llegar a posiciones críticas de la organización. Se sugiere trabajar en la motivación para que el crecimiento sea su aliciente. Eventualmente podrán ocupar posiciones de liderazgo. El riesgo puede ser el desgaste del colaborador por intentar llegar.

Como se puede observar, para Odiorne, este grupo de colaboradores son los que están más motivados que el resto, creen que pueden llegar alto y que realmente es importante el valor que agregan a la organización. Aprenden rápidamente y también tienen buenas habilidades para moverse dentro de la cultura organizacional y ofrecer soluciones rápidas, aplicables y acordes a lo que la empresa requiere. Deben percibir el apoyo y la confianza de su líder. Asignarles la responsabilidad de formar a otras personas del equipo, puede ser un buen desafío.

- **Diamante en bruto:** aquí se encuentran aquellos colaboradores que han demostrado tener potencial, pero su desempeño es bajo. Esto puede darse por estar ocupando un puesto que no es para ellos, donde no encuentran el sentido a

sus aportes. Los procesos de feedback y de conversaciones profundas respecto a sus intereses y motivaciones son muy necesarios con estos colaboradores.

- **Profesionales confiables:** son trabajadores de desempeños técnicos muy buenos, pero con pocas posibilidades de desarrollarse en términos de liderazgo y en puestos de mayor responsabilidad. Con ellos es posible trabajar en los procesos de formación de empleados nuevos porque tienen los conocimientos técnicos y además conocen bien a la organización. A la vez, estas acciones pueden ayudar en sus procesos de desarrollo para pasar a otra categoría.

- **Empleados claves:** muestran niveles promedio tanto de desempeño como de potencial. En términos de Odiorne, son los perfiles que más abundan en las organizaciones. El rol del líder es clave para estos trabajadores porque será él quien los pueda motivar y empujar para que se desarrollen.

- **Efectivos:** aquí se encuentran los trabajadores que tienen un potencial bajo y un desempeño promedio, esto es, que cumplen con las expectativas. Ellos están cómodos y no tienen grandes ambiciones. Con ellos se puede trabajar en realizar procesos de mejora de las tareas que realizan. El riesgo es que haya mucha cantidad de este tipo de colaboradores ya que podrían convertir a la organización en una empresa chata.

- **Dilema:** son colaboradores con un buen potencial (promedio), pero de desempeño bajo. Esto puede traer aparejados problemas de motivación. Aquí también es clave el rol del líder para identificar qué los motiva, de manera de generar mayor compromiso con la empresa.

- **Iceberg:** esta categoría es una de las peores, ya que se encuentran empleados de bajo desempeño y bajo potencial. En estos casos se sugiere tener conversaciones para revisar expectativas, dar un tiempo para la mejora y si ésta no ocurre, el líder deberá tomar una decisión ya que podrían perjudicar al equipo y los resultados.

Esta matriz, constituye una herramienta de altísimo valor para la organización y para los líderes por su simplicidad y porque gráficamente es posible establecer una situación diagnóstica del equipo. De acuerdo a la bibliografía, sus ventajas y beneficios son variados:

- Permite ubicar a los trabajadores en dos de los atributos más determinantes en el crecimiento de la organización: logro de objetivos (desempeño) y competencias (potencial).
- Facilita una visualización integral de un equipo de trabajo y de la organización en general
- Facilita la comunicación de todos los miembros del equipo
- Permite identificar planes de acción concretos para cada categoría en particular
- Requiere una evaluación precisa y objetiva para calibrar criterios y acciones
- Permite planificar el desarrollo de la organización, a partir del trabajo con algunas individualidades
- Genera información para decisiones de planes de carrera y planes de sucesión
- Es de aplicación rápida, funciona muy bien en el 95% de los casos. Es importante la participación del área de RRHH como moderadora para ayudar en algunas complicaciones como puede ser el énfasis excesivo del rendimiento actual, la dependencia en exceso de una sola opinión o la falta de algunos criterios de evaluación.
- Es rentable, requiere sólo de horas de trabajo del equipo de líderes y RRHH.

Si bien es un método simple y efectivo, es importante el cómo sea ejecutado para evitar el efecto boomerang y que la organización se convierta en un caos. Para esto será clave el nivel de madurez de la empresa y el de sus líderes (cultura) y a partir de ello es que también se podrá decidir cómo manejar la información que esta herramienta tan poderosa brinda a los ejecutivos. En la bibliografía consultada se sugiere la siguiente metodología:

- Si es la primera vez, debe ser liderado por un profesional que conozca acabadamente la herramienta y haga las veces de moderador de los intervinientes.
- Realizar una reunión inicial, para sensibilizar al equipo de líderes que participarán y asegurarse de la comprensión por parte de todos. Siempre es mejor

contar con información que fundamente la clasificación que se aplicará (por ejemplo, las evaluaciones de desempeño y si las hubiere las evaluaciones de potencial). Contar con esta información permitirá que el proceso sea realizado de manera profesional y con información objetiva. Las observaciones del líder, en este caso, serán para validar y reforzar (complemento) lo que manifiestan las herramientas.

- Preparar la información, en línea con el punto anterior, se recomienda que los líderes lleguen a la instancia con toda aquella información que pudiera ser de utilidad para fundamentar la clasificación (antigüedad en la empresa y en el puesto, formación académica, los riesgos potenciales de abandono de la organización, etc.).

- Ejecución, se recomienda comenzar por los extremos (casilleros 1 y 9) que habitualmente son las posiciones más claras. El resto se debatirán y he aquí la importancia de la información comentada anteriormente.

- Debate, el moderador deberá facilitar el intercambio de opiniones, pero asegurando que la decisión final sea acordada y respete criterios de objetividad

- Generar planes de acción a medida, luego de varias reuniones es probable que la matriz quede definida. Lo desafiante para el equipo será la generación, ejecución y seguimiento de las acciones que se definan. En este espacio es importante que se generen actividades “casi a medida” de cada colaborador ya que se estará trabajando sobre los intereses, competencias y compromisos que puedan y quieran asumir los colaboradores para su propio desarrollo.

Por último, es muy importante llevar adelante un seguimiento, se recomienda semestral, de esta herramienta y sus planes de acción. La situación ideal es realizar estas revisiones e ir mostrando las evoluciones que los colaboradores van teniendo dentro de la organización, mostrando también de esta manera la importancia del liderazgo para el desarrollo de los mismos.

3.5 Talento y Gestión del Talento

Pero entonces, ¿qué es el talento? En el libro “Ahora, descubra sus fortalezas”, Marcus Buckingham y Donald Clifton lo definen como “cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente”; esta definición aplica también para aquellos aspectos que podrían considerarse negativos o como debilidades, siempre y cuando puedan aplicarse de manera productiva, tal podría ser el caso de la obstinación en un vendedor, por ejemplo.

Para la Real Academia, el talento se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas a través de poner en juego sus habilidades, destrezas y experiencias. Y aptas en el sentido que puede obrar de manera competente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño.

Wikipedia define al talento como aptitud, como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, como manifestación de la inteligencia emocional y como aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea de forma exitosa.

Pilar Jericó³, (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización.

Según Buckingham, el talento es muy importante para el desarrollo de las fortalezas porque si bien las habilidades personales determinan la capacidad para realizar alguna acción, el talento muestra algo un poco más profundo que es cuán bien y con cuánta frecuencia es posible hacerlo, es decir que el talento se convierte en fortaleza personal cuando es constante.

³ Pilar Jericó, Doctora en Organización de Empresas y licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Empresaria, escritora y conferenciante, pionera en aportar claves en el desarrollo del talento, el liderazgo, la gestión del cambio y la superación del miedo.

Y destaca también la importancia del entrenamiento asegurando que “sin el talento de base, ningún entrenamiento podrá generar una fortaleza en el individuo”.

Cada individuo tiene la capacidad de identificar sus talentos y para ello, Buckingham recomienda prestar atención a las reacciones espontáneas e inmediatas en las diferentes situaciones que la persona atraviesa. Igualmente, también considera tres aspectos para tener presentes que ayudan a identificar el talento:

1. Los anhelos: sobre todo cuando se manifiestan desde la infancia. Por esto se sugiere a los padres prestar atención a estas muestras de deseos que manifiestan los niños como detectores tempranos de talentos.
2. Lo que se aprende rápidamente: es otro indicador de talento al cual se debe prestar atención. Con el pasar de los años, se hace notoria la velocidad con la que un individuo incorpora una destreza, la cual demuestra la presencia y el poder de ese talento.
3. Las satisfacciones: también ofrecen una pista sobre el talento. El sentirse bien realizando una determinada actividad, revela la presencia de un talento.

La gestión del talento constituye hoy una herramienta de motivación y crecimiento tanto personal como organizacional; a la vez que también es altamente utilizada como mecanismo de retención de colaboradores con potencial en los contextos organizacionales.

Ahora bien, la pregunta es ¿qué entiende la organización por gestión del talento? y a partir de ello, ¿cómo hace uso de diferentes mecanismos para desarrollar y retener a sus recursos más valiosos?

Existen autores y corrientes organizacionales para conceptualizar esta disciplina. Trabajaremos algunos de ellos con el ánimo de hacer una mención enumerativa pero no limitativa.

Por ejemplo, para Chiavenatto, “la gestión del talento es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

relacionados con las personas o los recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

Tomás Gonzalez Cruz, en su libro “La gestión del talento en la empresa industrial española” 2009, manifiesta que ésta se ocupa más bien de analizar la relación entre talento y estrategia, desde una perspectiva de recursos y capacidades, según la cual el talento en la empresa es un recurso valioso, escaso y en ocasiones difícilmente imitable.

El Corporate Leadership Council (CLC), instituto estadounidense altamente prestigioso en materia de investigación sobre temáticas de management, propone un modelo de gestión del talento integral que vale la pena considerar.

Este modelo fue elaborado y validado por el CLC en el año 2005, luego de realizar una serie de estudios en diferentes organizaciones en más de veinte países. Actualmente es utilizado por la empresa Microsoft.

El modelo plantea que el potencial de un empleado está dado por las diferentes relaciones que puedan generarse entre: **aspiración, habilidad y compromiso**. Y manifiesta que un empleado de alto potencial es aquel que cuenta con la habilidad, el compromiso y la aspiración para crecer y tener éxito en posiciones de alta responsabilidad y criticidad dentro de la organización.

El CLC entiende a la **habilidad** como la combinación de características innatas y habilidades aprendidas que el empleado utiliza para realizar su trabajo diario. Las primeras están constituidas por la agilidad mental – cognitiva y la inteligencia emocional; mientras que las habilidades aprendidas son las técnicas – funcionales e interpersonales, es decir todo aquello que el individuo aprende a medida que va creciendo y evolucionando.

En tanto que al **compromiso** o engagement lo define a partir de los siguientes cuatro elementos claves:

1. el compromiso emocional, esto es, hasta qué punto el empleado valora y cree en la organización
2. el esfuerzo discrecional, es decir, hasta dónde el empleado está dispuesto a hacer un esfuerzo extraordinario

3. el compromiso racional, este aspecto tiene que ver con la percepción del empleado en cuanto a quedarse en la organización sea la mejor opción para él.

4. la intención de quedarse, implica su deseo racional de permanecer.

Y por último a la **aspiración**, la entiende como la identificación del nivel de ambición que el empleado tenga dentro de la organización. Este aspiracional se generará a través de la valoración de las siguientes dimensiones por parte del empleado:

- Prestigio y reconocimiento en la organización
- Influencia
- Recompensas
- Balance vida personal/vida laboral
- Disfrutar del trabajo

En resumen,



Fuente: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/entrenar-y-desarrollar-gestion-de-rh>

3.6 Cómo Alinear el Talento y la Estrategia Organizacional para Obtener Resultados

Las organizaciones habitualmente se encuentran en la difícil tarea de tener que alinear las personas a las estrategias organizacionales para el logro de los resultados. Esto será posible, en tanto y en cuanto, las empresas generen procesos, herramientas y una cultura alineada a la estrategia definida.

E. Michaels, en su libro “La Guerra por el Talento” expresa que una excelente gerencia del talento se ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva. Las compañías que mejor atraigan, desarrollen, entusiasmen y retengan a los recursos más aptos, ganarán más que sus competidores en el mercado y mejorarán exponencialmente su desempeño.

Este modelo plantea cinco claves para ganarle a los competidores en relación a sus talentos:

1. **Adoptar una mentalidad de talento:** definiendo el estándar del talento con el cual se desea trabajar, tomando parte en las decisiones sobre el personal, llevando adelante un proceso de evaluación acorde a la estrategia definida, fomentar y desarrollar en la empresa y los empleados la mentalidad de fortalecer el talento y fundamentalmente invirtiendo el dinero necesario para desarrollar a los más talentosos.

Para lograrlo es importante que la Dirección de la empresa se responda las siguientes consultas:

¿Están convencidos que sus talentos los llevarán a un mejor desempeño organizacional? Esto implica conocer acabadamente la percepción de los directivos respecto a la concepción de las personas en la organización.

¿Están los líderes convencidos de su responsabilidad en el fortalecimiento de sus equipos?

¿Qué riesgos asume la organización al momento de construir los equipos de trabajo?

2. **Crear una propuesta de valor:** esta constituye la suma de lo que experimenta y recibe el colaborador mientras forma parte de la organización; desde la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la remuneración. Es decir, la experiencia que el colaborador viva en su organización.

3. **Rediseñar la estrategia de reclutamiento, inducción y desarrollo:** contratar y promover empleados íntegros, que se automotiven, que cuenten con las capacidades y conocimientos requeridos para comprender los desafíos que le plantee el puesto y la organización.

4. **Enfatizar en el desarrollo:** fomentar la cultura del feedback permanente y de los espacios conversacionales para revisar las expectativas de crecimiento de los colaboradores, desarrollando también en ellos el espíritu autocrítico para sortear las barreras que presenten los desafíos.

Generar espacios de evaluación 360, para obtener conclusiones integrales y mejores planes de trabajo

En este punto es muy importante el rol del líder, para poder pensar con mayor profundidad en las personas que en las posiciones. Deberán convertirse en mentores para formar a sus colaboradores en habilidades soft y en dotarlos de los conocimientos técnicos que cada empleado requiera. Esta clave permite un vínculo uno a uno con cada colaborador.

5. **Reconocer y reafirmar al personal:** implica el hacer que los empleados se sientan apreciados, reconocidos y valorados por sus aportes a la posición, al equipo al que pertenecen y a la empresa en general. Este aspecto, hace que el colaborador le otorgue sentido y significancia a su rol en la organización.

Sentirse reconocido es una de las necesidades más básicas que tiene el ser humano y es responsabilidad del líder lograrlo en sus equipos.

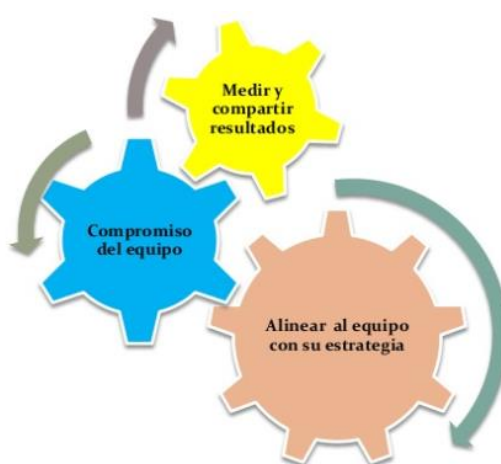
En tanto que E. Gubman⁴, profundiza sobre esta temática en su libro El talento como solución. Seguidamente se exponen algunas de sus consideraciones más relevantes:

Plantea que el talento trasciende las barreras culturales, es único, creativo e innovador. El talento de las personas es capaz de reconocer, evaluar y adaptar en el corto plazo las nuevas formas de hacer las cosas, incluida la tecnología. Por esto es que es totalmente posible y deseable, utilizar el talento de las personas como alternativa para ejecutar las estrategias de la organización; sólo hay que saber combinarlos.

El modelo de Gubman rescata la importancia de desarrollar el “talento empresarial”; a través de alinear, comprometer y medir el talento, considerando las estrategias definidas y creando un conjunto de prácticas que favorezcan el compromiso. Todo esto sustentado en el postulado de la importancia que tiene el mantener comunicado a los colaboradores sobre el rumbo que tome la organización.

Gubman sostiene que los colaboradores deben estar al tanto de:

Hacia dónde va el negocio + Qué se espera de cada uno de ellos en la búsqueda de resultados = altos niveles de compromiso



<https://es.slideshare.net/StevenLlanosLopez/talento-como-solucion>

⁴ GUBMAN, E.L. (2000) – **El talento como solución: cómo alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios** – (ed. Mc Graw-Hill), España

El modelo de Gubman, establece que para lograr resultados que satisfagan a todos, se generan diversas estrategias en función de las capacidades que tenga la organización, entendiendo a éstas como las habilidades diferenciales de la Empresa para alcanzar los resultados planteados y aquí es donde se pone en juego el talento empresarial. Algunas de estas habilidades están dadas por la cultura, los valores y normas organizacionales, compartidas por todos los integrantes de la empresa; los talentos individuales y colectivos de los empleados y los acuerdos psicológicos que se establecieron en la compañía.

Postula la importancia de mantener a las personas informadas de hacia dónde va la organización, qué se espera de cada uno de los empleados, ser claros en cuanto a las contribuciones individuales y no dejar de reconocer el valor agregado y compensar por los logros obtenidos.

3.7 La Gestión del Talento en Empresas Pequeñas

Es notoria la diferencia que existe en la definición de “talento” entre una gran empresa y una Pyme. Para esta última, el talento está absolutamente definido como al empleado en general, sin entrar en análisis de competencias, habilidades y/o actitudes que lo hagan diferente a sus pares. En este tipo de organizaciones, los modelos conceptuales revisados con anterioridad, pierden un poco el sentido conceptual y se unifica su significado al colaborador en general.

En un estudio reciente que realizó al Consultora Ranstad en relación a esta temática, conceptualizó al talento individual como a la suma de 3 elementos críticos:

- Capacidades,
- Compromiso
- Acción

Una conceptualización alineada al modelo CLC revisado con anterioridad en el presente trabajo. Vale decir que si bien, el significado de talento es claro, al momento de exteriorizar conclusiones y/o generalizaciones sobre el desarrollo de

éste, lo generaliza a la cantidad de trabajadores que se desempeñan dentro de la Pyme.

El estudio arroja como conclusiones más destacadas que muchas pymes carecen de un área o hasta en ocasiones de un profesional idóneo en materia de RRHH y por ello ofrece algunas recomendaciones para estas empresas, que puedan servirles como herramientas de atracción, desarrollo y retención de talentos:

- Tener presencia en redes sociales, lo que les facilita el acceso a procesos de selección, les otorga visibilidad en potenciales talentos de nuevas generaciones.
- A diferencia de las grandes empresas o aquellas de renombre, las Pymes deben generar una marca empleadora y posicionarla en el público meta que desee atraer para ocupar sus vacantes. Este proceso de generación de marca empleadora se realiza potenciando y comunicando los beneficios y atributos que hagan de la Pyme una buena opción para trabajar y desarrollarse.
- Adecuar las políticas de RRHH a la realidad de la Pyme, considerando cada realidad y generando procesos que representen la estrategia de la empresa, su cultura y a la vez, respete los principios básicos de los procesos esenciales en materia de RRHH (por ejemplo: establecer un proceso de selección que permita encontrar el mejor candidato y evitar riesgos por la no implementación de alguna de las etapas de un proceso básico)
- Desarrollar ideas innovadoras, las Pymes, a diferencia de las grandes organizaciones, tienen mayor flexibilidad al momento de plantear nuevas formas de hacer cosas y/o relaciones más uno a uno con los empleados, lo que también los convierte en un diferencial al momento de optar por otra organización.
- Mantener a la plantilla actualizada permanentemente, hoy por hoy el acceso a la capacitación y formación es más accesible por parte de las Pymes que años atrás. La tecnología y las formaciones virtuales, permiten generar una plataforma de actualización, casi a medida.

3.8 El Planeamiento del Desarrollo del Capital Humano

Según la definición de Bulla y Scott, la planificación del capital humano es “un proceso para identificar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos y asegurar los planes para satisfacer estas demandas y que la organización alcance sus objetivos”. Según los autores, esta planificación debe estar alineada a la estrategia general de la organización e incluye la creación de una imagen, estrategias de retención, flexibilidad, estrategia de selección y también una estrategia de gestión del talento.

El objetivo que busca este proceso es garantizar el mejor ajuste entre los empleados y los puestos de trabajo, evitando la generación de vacantes por largos periodos de tiempo. Los tres elementos claves para realizar una correcta planificación de RRHH son:

- La demanda de trabajo de la organización y sus estrategias de crecimiento
- El análisis de la oferta de trabajo
- Y el equilibrio entre demanda y oferta de trabajo.

Considerar estos elementos también permite a la organización, establecer sus estrategias en relación al capital humano; esto es, definir también qué posiciones podrían cubrirse de manera externa y en cuáles habría que prever un proceso de detección y desarrollo de actuales talentos, siendo ésta la primera decisión que impacta en nuestro tema de estudio.

Existen factores que intervienen en el proceso de planificación de recursos humanos y pueden ser de índole externa e interna:

- **Factores externos:** el ambiente externo, el impacto de los cambios predecibles de la economía a la industria, la segmentación del capital humano, las regulaciones gubernamentales y cualquier otro aspecto que sea ajeno a la organización, pero inherente al capital humano.
- **Factores internos:** constituido por el ambiente que se genera dentro de la empresa. Los planes y objetivos de la compañía, el desempeño del personal en sus tareas, el cambio de la estructura organizativa, el crecimiento potencial, la

cultura de la empresa y su clima son factores que favorecen o no el proceso de planificación.

La gestión por competencias valida la integración entre la planificación de los RRHH y la planificación de negocios ya que esto permite a la organización evaluar la capacidad de sus recursos actuales en relación a las competencias que se requerirán a futuro para lograr la visión, misión y objetivos de la organización. Habitualmente este tipo de procesos se realizan y actualizan de manera anual, aunque se espera que la organización sea lo suficientemente flexible para hacer los ajustes necesarios.

William Rothwell⁵, en el libro “Planificación de sucesión efectiva”, la define como el medio que permite identificar las posiciones críticas y su posterior gestión para brindar a la organización la flexibilidad de movimientos de sus trabajadores (podrían éstos ser laterales) y para garantizar el desarrollo de las habilidades de gestión de las personas logrando una mirada integral de ellos en relación a la organización. Es un esfuerzo deliberado y sistemático de una empresa para asegurar la continuidad del liderazgo en puestos claves, retener y desarrollar el capital intelectual para el futuro de la organización. Para que esta planificación se convierta en sistemática, la organización debe adaptar sus procesos de detección y desarrollo de los trabajadores más talentosos.

Este autor describe los objetivos que debiera perseguir una adecuada planeación de los procesos de sucesión:

- Hacer coincidir el talento actual de la organización con sus necesidades futuras
- Ayudar a la organización a cumplir con los desafíos estratégicos y operativos que se generan a partir de contar con las personas, en los puestos adecuados, en los momentos adecuados.

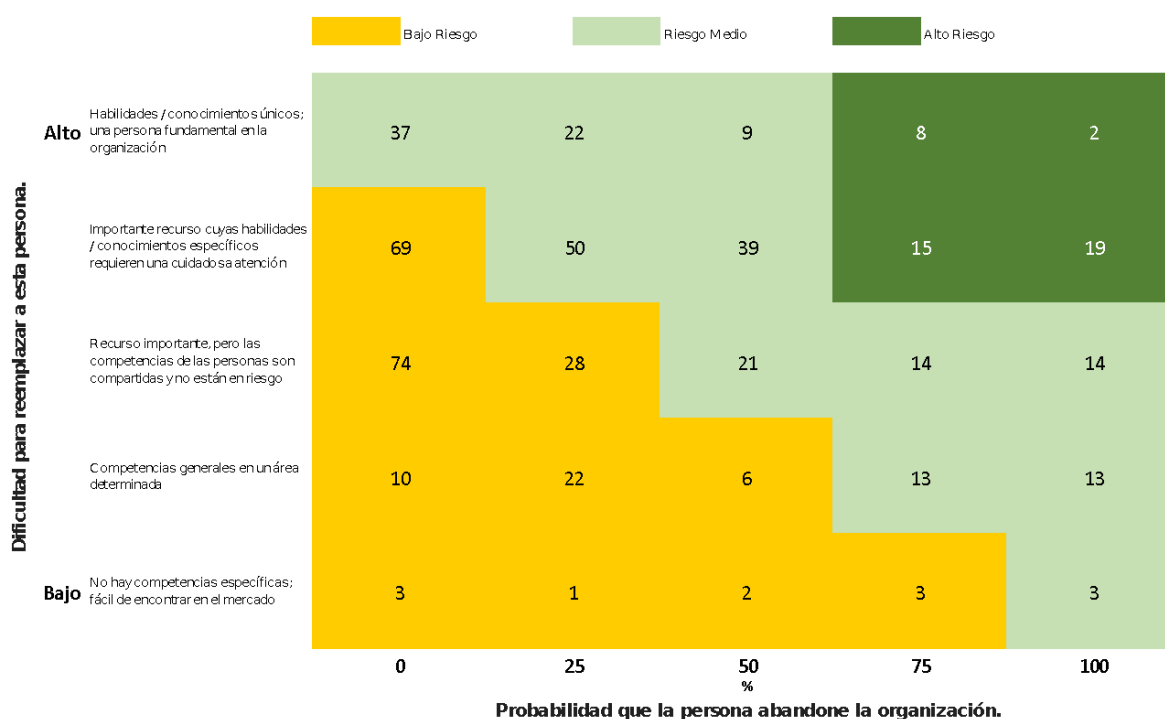
Es por esto que Rothwell considera que los planes de sucesión son herramientas fundamentales para el aprendizaje organizacional que garanticen la

⁵ ROTHWELL, W. (2005) – **Planificación de sucesión efectiva**. (4° Ed.) – EEUU – Editorial Amacom.

mejora continua en el trabajo. Y tomo de manera literal la frase utilizada por el autor y que me parece muy significativa *“el plan de sucesión es una manera de asegurar el cultivo continuo de liderazgo y de talento intelectual para administrar el activo del conocimiento crítico de las organizaciones”*

3.9 La Determinación de los Puestos Críticos

En el año 2010, McKinsey desarrolló una investigación en una industria europea, en la que entrevistó a más de 500 colaboradores de la firma y luego del procesamiento de la información, llegó a la conclusión que existían 44 trabajadores que ocupaban puestos críticos con una gran probabilidad de dejar la organización. Para llegar a esta conclusión, este autor desarrolló una “matriz de riesgo”, esto es un cruce de variables como la “dificultad de reemplazar a una persona y la probabilidad de salir”, tal como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9336/mapa_de_talent_cast.pdf

Los puestos críticos son aquellas posiciones vitales para el normal desarrollo de una organización; no necesariamente son puestos de jerarquía, pero si esa posición no está ocupada por la persona idónea, podría ponerse en peligro el funcionamiento de un área, una unidad de negocio y hasta la empresa en general. Estas posiciones habitualmente están ocupadas por personas que son muy difíciles de reemplazar.

Analizando más detalladamente la matriz, se puede observar de manera rápida y gráfica cuáles son las posiciones que representan un elevado riesgo para la organización y, por ende, la conclusión que se desprende es que los sistemas de retención de las empresas deben estar enfocados mayoritariamente a los trabajadores que se encuentren en estos casilleros. Pero a la vez, también esta matriz constituye un mecanismo de alerta para las organizaciones y permite planificar a corto, mediano y largo plazo acciones como planes de sucesión y cuadros de reemplazo para este tipo de puestos críticos.

Si bien, es fundamental contar con esta información en la organización, hay que ser muy meticuloso en cuanto al manejo de la misma por su impacto en el clima organizacional. Estas herramientas tienen su lado A, que hacen que los miembros de la organización accedan a conocer los puestos críticos, pueden funcionar como motivadores, disparadores de procesos de autoformación para “querer llegar” e inspiración para muchos. Pero, su lado B que, al menos el área de RRHH, no puede dejar de considerar es qué hacer con los puestos “no críticos” o de bajo riesgo y sus ocupantes.

William Rothwell, en su libro “Planificación de sucesión efectiva”, ayuda a identificar posiciones críticas:

- **Por las consecuencias o el impacto que la generación de la vacante genera en la organización:** cuando se genera una posición, se genera un “alboroto” en la organización porque hay una actividad importante que se pone “en espera” hasta que llega la persona correcta a ocupar la vacante. Cuando la cobertura se demora, puede resultar costo para la empresa.
- **A través del análisis del organigrama:** el mirar y analizar habitualmente el organigrama, permite hacer una lectura de la estructura e

identificar fácilmente las posiciones críticas, porque estarán ligadas a decisiones, procesos y/o actividades claves en la empresa. El autor plantea que una vacante en una posición clave, representa una brecha entre un requisito de la organización y el talento humano para cumplir con ese requisito.

- **Preguntando a los líderes:** qué posiciones de su ámbito de responsabilidad los consideran claves y por qué. Ellos brindarán la información necesaria para determinar la criticidad de los puestos.
- **Considerando la historia:** hacer un relevamiento y análisis de las vacantes generadas en un periodo de tiempo e indagar cuánto alboroto generó la salida de quien la ocupaba para el normal desarrollo del trabajo. ¿Ocupaban posiciones específicas por sus requerimientos y conocimientos técnicos? ¿Sólo ellos conocían las particularidades de ese puesto? ¿Si el puesto volviera a quedar vacante, generaría el mismo alboroto? Indagar acerca de estos aspectos ayudará a establecer si el puesto es crítico o no.
- **Trazar gráficos de red:** con la figura del organigrama, trace la ruta de los flujos de comunicación para las decisiones más complejas y responda a las preguntas “¿quién está incluido?, ¿quién está excluido?”
- **Por combinación:** esta forma implica la integración de dos o más de las prácticas antes mencionadas. También es conocida como “triangulación” ya que implica la verificación de la información de diferentes fuentes.

El mismo autor, considera que la organización debe reunir cierta información para detectar las posiciones críticas y presenta una serie de preguntas que ayudarán a construir un sistema de información que ayude a identificar puestos y personas claves.

Rothwell considera que una vez detectadas las posiciones claves es importante preguntar:

- ¿Quién ocupa esos puestos? ¿qué información se puede tener de ese colaborador (educación, antecedentes, experiencia, conocimientos específicos, etc.)?
- ¿Cuáles son los requisitos para poder desempeñar este puesto?

- ¿Cuándo podría generarse una vacante en algunas de las posiciones críticas?
- De acuerdo al organigrama, ¿dónde están ubicadas esas posiciones?
- ¿Qué tan bien se están desempeñando los actuales ocupantes?
- ¿Cómo llegaron estas personas a ocupar los puestos claves?

3.10 La Elaboración de los Cuadros u Organigramas de Sucesión

Elaborada la matriz de puestos críticos, queda definido el mapa de gestión de aquellos talentos a quienes la organización deberá generarles herramientas de desarrollo que le aseguren la retención de los mismos.

La posibilidad de retener a personas con importantes posibilidades de desarrollo profesional enriquece enormemente a la empresa. Van a dar lo mejor de sí mismos en cada uno de los puestos que formarán parte de la ruta diseñada, convirtiéndose en los talentos que la empresa necesitará para ocupar los puestos críticos.

Un **plan de carrera** es un programa destinado a un grupo identificado de personas que presentan:

- Determinados potenciales de futuro
- Niveles significativos de rendimientos que predicen la oportunidad de invertir en la formación y el desarrollo de estos talentos.

La generación de un plan de carrera, se orienta a cumplir dos objetivos:

1. El desarrollo profesional de las personas con talento especial para el interés de la organización. Esto implicará desarrollar acciones respecto a sus necesidades de formación y sus capacidades de ejecución del plan que se defina.

2. El mantenimiento de un equilibrio razonable entre las expectativas de la persona hacia la organización y viceversa. En este aspecto, hay que tratar dos cuestiones; el seguimiento del perfil corporativo, es decir que el trabajador represente los valores de la organización y también el seguimiento de sus resultados.

Las personas buscan desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su carrera y a la vez, la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad y enfrentar los desafíos del futuro. Este enfoque equilibrado, permitirá lograr la adecuación y satisfacción de necesidades del individuo y la empresa.

El plan de carrera va a alimentar y alimentarse de informaciones de los procesos de formación y de evaluación de desempeño.

En cambio, se define un **plan de sucesión** como la decisión de una empresa en la elección de los trabajadores que en el futuro sustituirán a los actuales. Esto implica la planificación de la preparación y formación de estos trabajadores. Este tipo de programas, se centran en la detección de empleados claves.

Si bien los planes de carrera y los planes de sucesión tienen una “misma raíz”, que son las competencias desarrolladas y a desarrollar de un empleado en su carrera profesional, en el caso del Plan de Sucesión, esas competencias se comparan con las necesidades de las próximas vacantes de puestos claves que vaya a tener la organización, todo esto, independientemente del tiempo que el empleado lleve en la empresa o el tiempo que se invierta en su formación. Otra diferencia que se puede encontrar con los planes de carrera, es que estos últimos suelen ser rígidos y lineales.

Por otra parte, los planes de carrera se basan en una premisa, hoy muy difícil de aplicar: la presencia eterna y casi incondicional del empleado en la empresa.

Otra característica diferenciadora es que los planes de sucesión tienen la particularidad de ser restringidos; esto es porque el foco de la sucesión está en las posiciones críticas y las personas claves; mientras que los planes de carrera pueden planificarse para todas las personas de la organización.

Por último, en el caso de los planes de sucesión, éstos son únicos e intransferibles, esto es que están diseñados por y para la organización.

Beneficios que se pueden obtener:

Para la organización:

- ✓ Identifica el potencial de los trabajadores

- ✓ Permite la retención de aquellos con alto desempeño
- ✓ Disminuye los costos de selección externa
- ✓ Promueve la satisfacción de los empleados y su compromiso.

Para el trabajador:

- ✓ Genera oportunidad de lograr desafíos personales y profesionales
- ✓ Fomenta la empleabilidad actual y futura a través de la gestión por competencias
- ✓ Favorece el desarrollo de relaciones de compromiso, confianza y colaboración.

3.11 Técnicas Para el Desarrollo del Talento:

Retener a los empleados con potencial de desarrollo debe ser una prioridad de las organizaciones y fundamentalmente de los líderes. Forma parte del pasado el pensar que el desarrollo de los talentos es un tema que le compete sólo al área de RRHH o quizás a la Dirección.

En esta época, son los líderes quienes han cobrado un rol determinante en estos procesos, sobre todo en los vinculados a la satisfacción e insatisfacción de las experiencias que los trabajadores hagan dentro de las organizaciones. Hoy los trabajadores aspiran a trabajos desafiantes, con sentido y oportunidades de crecimiento y desarrollo, además de sentirse parte de un equipo, esperando de sus líderes estas respuestas. Cuando no las encuentran en sus superiores, tienden a buscar nuevas oportunidades.

Es sabido que el salario y los beneficios constituyen las bases de cualquier vínculo laboral; ahora bien, considerando las teorías de las necesidades de Maslow (1943-1970) y/o Herzberg (1966) es claro que una vez alcanzados determinados niveles de necesidades satisfechas, ambos conceptos (salarios y beneficios) pasan a no ser tan importantes. Los trabajadores satisfechos comienzan a priorizar otras necesidades dentro de la organización.

Estas necesidades están vinculadas a la satisfacción de los deseos de superación y crecimiento de las personas y aquí es donde se da el punto de equilibrio de las necesidades personales y las de las organizaciones. Entonces, la empresa puede convertirse en el mejor ámbito para el desarrollo de los trabajadores con potencial y existen metodologías y herramientas que facilitan estos procesos.

Las organizaciones no sólo deben comprender que sus colaboradores sean diferentes, sino que además pueden y deben aprovechar esas diferencias. Existen estudios que muestran que el individuo logra mejores resultados (técnicos y de habilidades) cuando se trabaja con él desde el reconocimiento y la valorización de los aspectos destacados; es sabido que la persona se siente más segura, decidida y comprometida con el proceso de crecimiento cuando reconoce todo lo bueno que está haciendo y sus talentos. Esta nueva forma de trabajar en el desarrollo con los empleados cuesta verla como realidad aún, porque la mayoría de las organizaciones accionan en base a dos premisas un tanto equivocadas respecto de las personas para el mundo de hoy:

- Cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier actividad
- El mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos aspectos donde es más débil.

Ahora bien, ¿cómo encuentra la empresa la metodología adecuada para encontrar el equilibrio y lograr los resultados a partir de las personas que la conforman? Buckingham, en su libro “Ahora, descubra sus fortalezas” plantea una metodología de desarrollo a partir de trabajar en las fortalezas de los colaboradores. Para llevarla a la práctica sostiene que es imperativo el cambio de pensamiento en las organizaciones y destaca dos premisas en las que se basan los mejores gerentes del mundo:

- Los talentos de cada persona son permanentes y únicos
- El mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Es a partir de trabajar sobre estas dos presunciones que los mejores gerentes del mundo logran desarrollar a sus equipos; rompen las reglas de juego de las organizaciones tradicionales y han logrado resultados excepcionales.

El autor basó su propuesta en los trabajos realizados por la Organización Gallup, Consultora especializada en ayudar a líderes y organizaciones del mundo a resolver las problemáticas vinculadas a comportamientos y actitudes de empleados y clientes. Desde hace más de 80 años realizan estudios con un alto impacto en los resultados.

Antes de continuar con la profundización en esta metodología, es bueno recordar qué es una fortaleza o, mejor dicho, Buckingham en su libro la define como “el desempeño consistente casi perfecto en una actividad”; y los tres principios básicos sobre los que basa esta definición son:

- Para que una actividad sea considerada fortaleza, debe poder ser realizada de manera constante y habitual. Una habilidad es fortaleza únicamente si la persona puede verse a sí mismo repitiéndola una y otra vez con alegría y éxito.
- Para ser exitoso en una posición, no es necesario tener fortalezas en todos los aspectos del rol desempeñado.
- Sobresalir es posible, sólo cuando se maximizan las fortalezas, no cuando se disminuyen las debilidades (esto no implica que no hay que trabajarlas).

Vivir y crecer en base a las fortalezas no es una tarea sencilla, sino más bien es un proceso desafiante ya que intervienen un sinnúmero de variables como el conocimiento de sí mismo, las oportunidades, la madurez, el contexto que lo rodea, etc. Sin embargo, Buckingham logró desarrollar tres herramientas que le podrían facilitar al individuo su desarrollo en función a sus fortalezas:

1. **Comprender y distinguir los talentos naturales de las cosas que puede aprender:** para desarrollar una fortaleza, la práctica no necesariamente logra la perfección; se necesitan algunos talentos naturales.
2. **Contar con un sistema para identificar los talentos dominantes:** desde una mirada quizá más filosófica, el autor plantea que los espacios laborales deberían funcionar como generadores de instancias para que cada empleado pueda alcanzar niveles elevados de desempeño. La realidad es que esto no ocurre así.

Las organizaciones están preocupadas por la incorporación de conocimiento y por la mejora de las debilidades, sin dar lugar a la detección y posterior profundización sobre los talentos personales; con lo que el mejor consejo que da el autor al respecto es que cada persona debe realizar su propia búsqueda de talentos.

3. **Utilice un lenguaje común para describir sus talentos:** encontrar las palabras que ayuden a describir las fortalezas personales y las de otras personas. Debe ser preciso, positivo y común.

El autor menciona que en sus investigaciones han detectado una serie de obstáculos que impiden la detección y posterior desarrollo de las fortalezas en las personas. Es extraño porque habría que preguntarse ¿por qué una persona sería renuente a desarrollar sus aspectos positivos no? Y manifiesta que hay tantas razones como personas en el mundo, pero ha podido aunar las investigaciones en tres miedos predominantes:

1. **Temor a las debilidades:** esta barrera suele afectar la autoestima de las personas. Es común que la persona se quede aferrada a trabajar las debilidades, esto producto de la educación y la crianza. Existe un interés especial en las personas por profundizar acerca de las debilidades y las enfermedades más que sobre las fortalezas y la salud. Todas las personas tienen debilidades que generan frustración y cuando éstas interfieren con las fortalezas, es necesario desarrollar estrategias para manejarlas. El hecho de mirar con ojo crítico las debilidades y esforzarse por manejarlas, aunque necesario, sólo servirá para impedir el fracaso. No será útil para alcanzar la excelencia y la única forma de alcanzarla es comprendiendo y cultivando las fortalezas. El autor destaca una frase de Carl Jung (pensador y psicólogo): *“la crítica tiene el poder de hacer el bien cuando es necesario destruir, disolver o reducir algo, pero solamente provoca daño cuando se busca construir algo”*, la que lleva a reflexionar respecto a la necesidad de romper algunos paradigmas del proceso de desarrollo de las personas.

2. **Temor al fracaso:** no todos los fracasos son iguales; algunos son más fáciles de digerir que otros, en general aquellos que se pueden explicar sin herir el amor propio de la persona. Cuando la causa del fracaso no tiene nada que ver con lo que la persona es, es fácil de aceptar. Existen personas que apuestan a sus fortalezas, ponen esfuerzo y empeño y aun así fracasan, cuando se da una situación de este

tipo, la angustia asociada puede ser muy intensa. Cito un ejemplo del mundial de Rusia 2018; Messi conoce muy bien su talento como mejor jugador del mundo, como por ejemplo pateando penales, lo convirtió en fortaleza, se apropió de la misma (es el pateador de penales de la selección) y en el partido contra Islandia erró un penal, sintió el fracaso y no pudo salir anímicamente adelante en lo que quedó del partido. Para vencer este temor es necesario saber que probablemente nunca se lo pueda disolver totalmente, pero sí es posible desmitificarlo hasta el punto en que no sea un impedimento para desarrollar alguna fortaleza.

3. **Temor a reconocer el verdadero yo:** puede ocurrir que una persona no desee indagar acerca de sus fortalezas porque no se considera una persona con alguna característica extraordinaria, lo que muestra una sensación de carencia e inseguridad. Algunas personas, a pesar de sus logros, tienden a pensar que éstos son productos de la suerte y las circunstancias más que de creer que tienen determinadas fortalezas. Las personas tienden a naturalizar sus fortalezas y a partir de ello piensan que “todo el mundo lo hace igual” que ellos. Buckingham hace referencia a un adagio que consideré interesante compartir *“no es posible ver el cuadro cuando uno está adentro del marco”*. A veces las personas están dentro del marco de sus fortalezas y de esta manera no sería extraño que con el paso del tiempo deje de verlas.

Pero, ¿qué rol ocupa la organización en este proceso? En realidad, las organizaciones podrían gestionar a sus equipos en base al desarrollo de sus fortalezas y establecer sus estrategias en torno a esta metodología de gestión.

Al comienzo del desarrollo de este tema, se plantearon las dos premisas sobre las que los mejores gerentes del mundo se apoyaban en sus gestiones: los talentos de cada persona son únicos y permanentes. Una persona tiene mayor potencial para crecer en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores. Para acompañar a los Gerentes en el desarrollo de sus colaboradores con base en estas premisas, las organizaciones también pueden y deben adecuar sus procesos y procedimientos a tal fin. Algunos de los procesos que las empresas pueden adecuar son:

- Bajo la premisa que *los talentos de cada persona son permanentes*, la organización debe invertir mucho tiempo y dinero en la definición de las políticas de selección para lograr los perfiles adecuados desde el inicio de la relación laboral.
- Sobre el supuesto que *los talentos de las personas son únicos*, entonces las empresas deben centrarse en el desempeño estableciendo normas sobre resultados en lugar de pretender que cada persona encaje en un estilo determinado.
- Para el caso de que *las personas tienen mayor potencial para crecer en las áreas donde tiene sus fortalezas*, las compañías pueden enfocar sus esfuerzos en educar a las personas en el desarrollo de sus fortalezas y no en el ofrecimiento de cursos para mejorar sus debilidades.
- Y, por último, bajo la misma premisa, las organizaciones deben diseñar formas de ayudar a cada persona a progresar en su carrera sin necesidad de ascensos por la escala jerárquica, sino más bien por el crecimiento de sus fortalezas.

Una tercera herramienta que es habitualmente utilizada por las organizaciones para desarrollar a sus equipos son los programas de rotación, que implican crecimiento horizontal y vertical. Para Idalberto Chiavenato, los programas de rotación implican un flujo continuo de las personas que forman parte de la organización, con movimientos que implican ingresos, transferencias, ascensos, separaciones por jubilaciones o despidos. En esta etapa de la unidad trabajaremos los movimientos vinculados a los procesos de crecimiento y desarrollo de las personas dentro de la empresa (transferencias y ascensos).

Las transferencias implican el movimiento lateral de las personas y se puede dar por iniciativa del colaborador o bien por una decisión organizacional. Es un movimiento que puede ser parte del plan de carrera diseñado para el colaborador o bien por una necesidad de cobertura que se genere en la organización. Y también son fuente de satisfacción de los empleados en tanto que el ofrecimiento de un nuevo puesto en el mismo nivel jerárquico le significa al empleado un nuevo desafío, un nuevo objetivo a cumplir y un nuevo proceso de aprendizaje dentro de su plan de carrera dentro de la empresa ya que le permite ganar mayor experiencia dentro del negocio. Los movimientos horizontales son cada vez más requeridos por los

colaboradores ya que a medida que se va escalando en las jerarquías, las posibilidades de escalar se reducen por la lógica del crecimiento en la organización; entonces pensar en crecimientos horizontales son fuentes de inspiración y satisfacción laboral. Realizar este tipo de movimientos dentro de las empresas tiene algunas ventajas:

- Permite generar nuevos conocimientos y habilidades mediante la realización de un trabajo diferente y con responsabilidades diferentes.
- Implica una “renovación de aire” de un colaborador frente a un trabajo rutinario o en que lleve demasiado tiempo ya.
- Genera un nuevo desafío para el colaborador para incrementar sus logros.
- El trabajador tendrá la posibilidad de conocer acerca de otros puestos dentro de la organización, lo que le ayudará en el desarrollo de una visión integral del negocio.
- El colaborador gana experiencia y visibilidad dentro de la organización, posibilitando así que otras áreas y gerentes lo conozcan para futuras posiciones.

Al hablar de ascensos, Chiavenato los conceptualiza como el movimiento vertical de una persona dentro de la organización. Habitualmente, cuando un colaborador obtiene un ascenso, también obtiene una mejora en su salario y probablemente en el paquete de beneficios al que podría acceder. Para este autor, el ascenso es un símbolo de éxito del colaborador dentro de la empresa y representa un paso hacia adelante en la carrera del mismo. El ascenso podría ser la resultante de un plan de carrera diseñado entre el colaborador, el jefe, RRHH y la Dirección para tal fin.

En cualquier proceso de ascenso se deben tomar ciertas decisiones como, por ejemplo:

- *¿El criterio es la antigüedad o la competencia?*

Hoy por hoy muchas organizaciones de todos los tamaños ya están trabajando con la metodología de gestión por competencias y esta filosofía trata justamente de llegar a la ocupación de puestos de mayor responsabilidad y jerarquía a partir de la detección de la potencialidad de la persona, su proceso de desarrollo y el resultado debería verse reflejado en un ascenso. Pero lo cierto es que parte del contexto a considerar al momento de tomar estas decisiones, es que las organizaciones

sindicales suelen establecer algunas consideraciones en lo que respecta a este tipo de movimientos.

– *¿Cómo se debe medir la competencia?*

Se hace necesario que la organización cuente con una estrategia para la medición y evaluación de las competencias de quienes aspiran a ocupar la posición vacante. La recomendación siempre será la de generar una propuesta que implique la conjunción de diferentes técnicas y herramientas como entrevistas, grupales e individuales, pruebas técnicas y de conocimientos, assessment center, desarrollo de casos, entre otras opciones.

– *¿El proceso deber ser formal o informal?*

La formalidad del proceso es la que busca garantizar la transparencia del mismo, aunque esta formalidad no esté vinculada en todos los casos con búsquedas que se abran o concursos que deban realizarse. Es en este tipo de situaciones donde confluyen los esfuerzos de desarrollo de los talentos. Esto es, si la empresa ha trabajado en la detección de sus recursos claves y los ha formado y desarrollado, entonces ante la generación de una vacante, el colaborador que se decida deba ocuparla será alguno de los que ha sido parte del proceso de desarrollo. En todos estos procesos, la comunicación hacia toda la organización es la clave para no afectar la transparencia del mismo.

Por último y como herramienta más reciente de trabajo en los procesos de desarrollo del capital humano en las organizaciones, el mentoring y coaching, se han posicionado hoy como absolutamente necesarias y con resultados de impacto considerable.

En el libro “Desarrollo del talento directivo”, que fue escrito por Fernandez, publicó un artículo de Pilar Jericó (Colombia) que habla de esta estrategia de desarrollo del talento humano. La autora manifiesta que ser un buen líder en los tiempos de hoy es una tarea difícil, puesto que su principal desafío radica en la gestión de sus colaboradores. La evolución del trabajador desde la época del trabajo de fuerza, hasta la de hoy, pasando por la era de los procesos administrativos y/o cumplimiento de roles y horarios, resultaban relativamente sencillas. Hoy por hoy, los colaboradores exigen y esperan de sus líderes que desarrollen sus talentos.

Gestionar hoy a los talentos implica detectar que los miembros de un equipo cuentan con tres factores claves: conocimiento, inteligencia emocional y motivación; esto convierte a los líderes en inspiradores más que en gestores de equipo.

Hoy se vive en una era en la que las estructuras organizacionales van mutando hacia nuevas formas, más chatas, más de redes y las posibilidades de desarrollo vertical para los colaboradores son cada vez menores, entonces los líderes deben buscar nuevas formas de desarrollo de sus equipos y convertirse en facilitadores de este proceso. El coaching es la herramienta por excelencia para que ambos (líder y colaborador) desarrollen sus habilidades de formador en el caso del líder y de sus talentos en el caso de los trabajadores.

Jericó hace un poco de historia y manifiesta que la palabra coaching tiene sus orígenes en el idioma húngaro y significa “carruaje, coche de caballos” y también tiene una acepción como “entrenador o profesor particular” y considera que ambas acepciones tienen conceptualmente un significado en común: “son facilitadores para llegar más rápido a destino” y ese también es el objetivo de un proceso de coaching: facilitar el desarrollo de una persona para que alcance un destino.

El proceso de coaching se centra en el desarrollo de las necesidades exactas del individuo, ajustándose a los tiempos de éste en su propia evolución de determinada competencia; estableciendo planes de acción concretos y de revisión frecuente. Esta metodología se implementa a través de reuniones. La autora hace referencia a que esta técnica es hasta el momento, la que más ha impactado en los cambios de comportamientos de quienes las han incorporado en sus procesos de desarrollo y con un impacto también en los resultados de las áreas que lideran; Jericó menciona que se ha podido establecer una mejora de hasta seis veces el costo de la inversión (según un estudio realizado por el Manchester Inc.).

La bibliografía sugiere que los procesos de coaching sean realizados por profesionales externos y no ocupe este rol el líder directo de la persona a desarrollar. Esta afirmación se funda en que el coaching como disciplina trabaja sobre aspectos sensibles de los individuos y generalmente el jefe no es la persona indicada para ello; lo que no quita que el líder no pueda tener una actitud de coach como guía, facilitador y formador de sus colaboradores. Como todas las

herramientas de desarrollo, tienen ventajas y desventajas que es importante reconocer para analizar su posterior implementación.

Tabla 7: Ventajas y desventajas del coaching

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de desarrollo individualizado: <ul style="list-style-type: none"> - Alta disponibilidad del Coach - Actividades personalizadas "a medida" - Cuanto más individualizado sea el programa de Coaching, más efectivo es para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto coste - Necesita de un compromiso importante del individuo - Conlleva un compromiso por parte de la organización para apoyar el proceso del Coaching y reconocer sus logros de manera real

Fuente: FERNANDEZ G, Desarrollo del Talento Directivo. Ed. Prentice Hall. 2002

Para que el líder pueda implementar una estrategia de coaching con las personas de su equipo, la bibliografía sugiere aplicar una técnica de cuatro pasos:

1. **Diagnosticar para desarrollar:** se deben identificar con claridad las competencias que se deseen desarrollar. Esto puede ser a través de la utilización de herramientas como la evaluación de potencial, o la revisión del desempeño, por ejemplo. Esta identificación debe realizarse únicamente sobre las competencias que son esenciales para el puesto.

2. **El momento de oro, la entrevista y el plan de acción:** se suele pensar que esta entrevista de devolución por parte del jefe es un arma de doble filo, porque bien utilizada puede ser una herramienta motivacional de alto impacto; pero mal gestionada sería muy contraproducente. Por esto es que es necesario que el líder se prepare para dar esta devolución, diseñe la conversación con el colaborador y esté preparado para escuchar, comprender y contener al trabajador.

3. **Retroalimentación por favor:** el trabajo del líder no finaliza con la entrevista y confección del plan de acción, sino que en aquellos casos donde los comportamientos a trabajar están muy enraizados en el colaborador, se sugiere estar acompañando la ejecución del plan de acción y brindar retroalimentación constante; poniendo a la persona en situaciones donde deba ejecutar el cambio de actitud.

4. **Diagnóstico comparativo:** al igual que al comienzo del proceso se hizo un diagnóstico; sobre el cierre del mismo se sugiere hacer otro para revisar si el gap de desarrollo ha sido disminuido. Debe utilizarse la misma herramienta de diagnóstico para que el resultado sea comparativo y además esta etapa permitirá identificar los próximos pasos en el proceso de desarrollo del colaborador.

El Mentoring en cambio, tiene sus orígenes en Grecia; según Fernandez, la autora del libro “Desarrollo del talento directivo”, cuando Ulises decide ir a la guerra de Troya, le asigna a su amigo Mentor la educación de su hijo, Telémaco; y desde aquel entonces se considera al mentor con el significado de consejero, sabio o preceptor.

La diferencia conceptual radica en que el coach era un carruaje que transportaba personas y el mentor un tutor con mucha experiencia. En términos organizacionales, el coach hace de facilitador del aprendizaje y el mentor comparte sus conocimientos, es decir que este último ha tenido que haber transitado por un camino similar al de la persona que está asistiendo.

El objetivo de un proceso de mentoreo es la capacitación de personas en temáticas organizacionales o personales que afecten a la empresa. En general, estos procesos se aplican para las incorporaciones de profesionales de alto potencial, por ejemplo, en los programas de jóvenes profesionales, ésta es una práctica comúnmente aplicada.

3.12 La Atracción y Retención del Talento:

Edward Michaels en su libro “La guerra por el talento” hace una reseña en la que muestra que hacia fines de la década de los '90, en EE.UU. se dio inicio a esto que llamó “guerra por el talento” dado que las empresas y consultoras dedicadas al reclutamiento y selección asediaban a las compañías y generaban propuestas hasta irrisorias para “robar” postulantes de las organizaciones. Esta situación fue comenzada por las empresas “.com” que comenzaban a crecer de manera repentina

y con propuestas de valor para sus potenciales trabajadores, casi imposibles de equiparar.

El autor considera que existen tres fuerzas que dan cuenta que la guerra por los talentos continuará por un tiempo largo:

- la evolución de la era industrial a la era de la información;
- la demanda de talento gerencial calificado y
- la creciente tendencia de las personas de cambiar de una empresa a otra.

En relación al proceso de atracción de talentos, Michaels referencia en su libro el cambio que se está dando en la manera de reclutar talentos. Ahora ya no hay una gran lista de candidatos que quieran ingresar en todas las empresas; hay que salir a buscar y tentar a los mismos. Sostiene que las organizaciones deben replantear sus estrategias de reclutamiento, revisar las fuentes, redefinir las competencias intrínsecas e innegociables en un proceso de selección y generar una “marca empleadora” que tiente a los candidatos a querer ser parte de la organización. Las empresas más dinámicas y que marcan tendencia están llevando a cabo algunas de las siguientes prácticas que han generado buenos resultados:

- Realizar búsquedas de talentos de manera constante y no sólo ante la generación de vacantes.
- Reconocen que, para convencer a un candidato, deben insistir una y otra vez con mejoras de propuestas
- Se preocupan por desarrollar en los gerentes de la línea con mejor desempeño para realizar entrevistas y propuestas de valor

Michaels en su libro, menciona que las organizaciones deben trabajar en la generación de “Propuestas de Valor para sus Empleados (PVE)” y la conceptualiza como una combinación de tantos elementos como cada empresa decida. La propuesta de valor para empleados debe ser atractiva, sólida y con pocos espacios de duda para los posibles candidatos. Es necesario conocer el contexto, la competencia y el perfil de las personas que la empresa busca incorporar y elaborar una PVE para cada candidato que seguramente estará compuesta por elementos comunes y por elementos individuales en función de cada postulante.

La bibliografía consultada especifica que es necesario pensar a la propuesta de valor para el empleado como si fuera una estrategia de producto o de mercado para atraer y retener clientes; y sugiere algunas características de éstas que pueden aplicarse para las PVE's:

- Evaluar la fortaleza actual de las propuestas de valor que realiza la empresa.
- Entender las necesidades del público objetivo a quienes se desea “conquistar”
- Analizar cómo se podría comparar la PVE de la empresa con las propuestas que realiza la competencia.
- Identificar las debilidades de las propuestas de valor que hace la organización.

La PVE es la que da origen a la “marca empleadora” y constituye el mensaje que desea hacer llegar a sus potenciales candidatos. Este mensaje se sugiere que sea corto, de alto impacto, que refuerce los aspectos más convincentes de las propuestas.

Luego, una vez incorporados los talentos, el siguiente desafío de las organizaciones de hoy es la retención de los mejores y para lograrlo, el autor plantea que las empresas deben hacer del desarrollo un asunto primordial en la compañía y también los gerentes y líderes cobran protagonismo ya que de ellos dependerá el desarrollo de sus colaboradores, quienes deberán volver a elegir a la empresa ante un contacto de una empresa externa.

Existen 4 factores que contribuyen en la retención de colaboradores con potencial:

- *Trabajo desafiante y significativo*: vinculado a la sensación de estar haciendo una contribución a la sociedad a partir del trabajo diario y esto no implica lo que habitualmente se conoce como trabajo comunitario o social, sino que es sentir cuánto aporta el individuo a la sociedad a partir poder, por ejemplo, contar de qué se trata su función o la participación activa en procesos de sugerencias y mejoras, tener autonomía, etc. Estas oportunidades hacen que el trabajador sienta que su trabajo es emocionante y genere sentido de orgullo por lo que hace.

- *Oportunidades para aprender y crecer:* el crecimiento profesional, el aprendizaje y el desarrollo son tres razones por las cuales las personas elijen continuar en sus trabajos actuales. Los buenos jefes animan a los empleados a mejorar en sus tareas y habilidades. Las capacitaciones, nuevos proyectos, el trabajo en redes, herramientas como el mentoring y el coaching, constituyen medios que facilitan los procesos de desarrollo.

- *Sensación de ser parte de un grupo o equipo:* divertirse trabajando, sentir que se está rodeado de buenas personas y la sensación de pertenecer a un equipo de alto rendimiento, también son elementos que ayudan al trabajador a seguir eligiendo su lugar de trabajo. El jefe es el responsable de brindarles las herramientas a los miembros del equipo para que puedan desempeñarse como tal y el grupo tiene la responsabilidad de hacer un buen uso de ellas.

- *Tener un buen jefe:* los empleados manifiestan que un buen jefe es un modelo a seguir, con un estilo de liderazgo inspirador, buenos comunicadores, confiables, que brindan apoyo y facilitan el crecimiento.

Algunas de las prácticas que realizan las compañías con mejores niveles de retención de sus talentos son:

- Definen salarios diferenciales, con paquetes de opciones a acciones y otros beneficios en función de la jerarquía donde se encuentre el talento.
- Reconocen y recompensan a los mejores con ascensos más rápidos y los retribuyen sustancialmente más que a sus empleados promedio
- Desarrollan y reafirman a sus empleados promedio que hacen aportes sólidos y les generan planes de desarrollo para mejorar sus habilidades.
- Desvinculan a los colaboradores que no cumplen con los desempeños esperados. No actuar en estos casos es injusto frente a los trabajadores que están buscando crecer y desarrollarse.

Las empresas que quieran atraer y retener a sus talentos deben ofrecer propuestas de valor que satisfagan sus expectativas y superen las opciones que encuentran en el mercado. Reformular las propuestas actuales implica repensar el negocio y los procesos claves de RRHH (selección, capacitación, cómo se mide el desempeño, cómo se define desarrollo de los colaboradores, etc.).

Mantener conversaciones constantes con los colaboradores para conocerlos, identificar sus talentos, intereses y necesidades; escuchar acerca de sus opiniones de las actividades que realiza la organización y trabajar de manera conjunta aquellas inquietudes que el colaborador manifieste, generan un compromiso exponencial en ellos y es una acción con un alto impacto en el proceso de retención, siempre y cuando se realice de manera genuina por parte del líder. Lograr este equilibrio es un gran desafío para las organizaciones de hoy.

3.13 El Impacto del Desarrollo y la Retención del Talento en las Diferentes Generaciones

La Consultora KPMG, en su dossier “El desafío de retener a distintas generaciones”, menciona que la fuerza laboral en el mundo cuenta hoy con una mezcla generacional compuesta por baby boomers, generación X y millenials. Los gustos, anhelos, expectativas y formas de aprendizaje de todos, son diferentes, lo que representa un desafío para las organizaciones. En el siguiente cuadro se observan las principales características de cada generación.

<i>Baby Boomers</i> Nacidos entre 1946 y 1965, vivieron las grandes crisis y revoluciones de la historia contemporánea, vieron llegar al hombre a la luna y atestiguaron el cambio de la televisión de blanco y negro a color. Aunque un gran número de ellos aún trabaja, la mayoría se aproxima al retiro.	<i>Generación X</i> Está conformada por quienes nacieron entre 1960 y 1980. Sus integrantes han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos.	<i>Millennials</i> Las personas nacidas a partir de 1980 rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores. Además, se ha identificado una segunda oleada de <i>millennials</i> conocidos también como generación Z o <i>i-generation</i> ; son personas nacidas desde 1995, que se han incorporado al mercado laboral. Al verse influidos por los recientes avances tecnológicos, incorporan los <i>gadgets</i> en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían en sí mismos.
--	--	---

Fuente: Dossier “El desafío de retener a distintas generaciones” – KPMG, 2016

Sin entrar en demasiado detalle respecto al tema de las generaciones, he decidido incorporar lo atinente a las características y diferencias en cuanto a las concepciones de desarrollo y carrera laboral dentro de las organizaciones.

En el libro *Turbulencia Generacional*, Paula Molinari aborda esta temática y menciona que los Baby Boomers ingresan a las organizaciones con la aspiración de liderar un cambio y para ello necesitan poder y participación en las decisiones. Este grupo generacional, busca los desafíos en posiciones de mayor responsabilidad, visibilidad en el resto y dinero. Es la concepción de la carrera tradicional del siglo XX, vertical, ascendente. Los baby boomers conciben el éxito profesional y laboral a partir de los ascensos alcanzados a lo largo de sus experiencias. Los planes de carrera son un ejemplo de este tipo de concepción, *“dime adónde llego en cuánto tiempo”*.

En el caso de la generación X, este paradigma sufre una ruptura debido a la pérdida de confianza en las organizaciones. Esta generación busca desafíos, que no necesariamente están asociados con el crecimiento jerárquico. En lugar de cargos, la Generación X prefiere aprendizaje, oportunidades y una mayor compensación. No dejan en manos de la organización el desarrollo de su carrera, sino que toman las riendas de su propio desarrollo. Para ellos, el trabajo forma parte de su proyecto de vida, pero no es su proyecto de vida. Es importante mencionar que es la primera generación que busca activamente cambiar de trabajo. No espera que les lleguen las propuestas, sino que salen a buscarlas. Esta generación está siempre en la búsqueda de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades. Por esto es que, quienes conforman esta generación, valoran toda posibilidad de educación formal que les otorgue credenciales.

Para la Generación Y o Millennials, las oportunidades de aprendizaje también son centrales, aunque con algunas modificaciones. El proceso de aprendizaje comienza a desligarse de lo formal y de los títulos; quieren un aprendizaje permanente en el trabajo y por esto es que el rol del Jefe o líder adquiere mucha importancia como educador, a través del coaching y feedback. Esta generación es mucho más autodidacta que las anteriores, tienen vocación de cambio; lo novedoso los atrae y lo antiguo los aburre. Esta característica tiene un doble impacto, por un

lado, buscan diversidad en la formación y por el otro, buscan innovación en la especialidad al momento de afrontar el desarrollo de sus carreras. Cuando los millennials hablan de desarrollo, lo entiende en el sentido de aprendizaje y experimentación. En el primero, esperan de sus jefes un rol de referente y no alcanza con que lo sean en el ámbito laboral/profesional, sino que también miran la vida extralaboral del jefe. En el caso de la experimentación y al ser tan empinada la curva de aprendizaje, el jefe debe saber generar procesos y espacios de aprendizaje, asumiendo el rol de maestro y guía; lo que implica hacer un seguimiento continuo de dicho aprendizaje. Estos jóvenes valoran a los jefes que plantean desafíos, pero que también les brindan ayuda para encararlos. El rol del jefe es el de un centro de servicios: está a disposición de todos para enseñar, aconsejar y ayudar a remover obstáculos.

3.14 El Papel de la Motivación

La Revista de Ciencias Empresariales que publica la Universidad Blas Pascal de la Ciudad de Córdoba, publicó recientemente un artículo desarrollado por profesores de dicha Institución en el que se muestran los resultados de un proceso de investigación acerca de los factores motivacionales en los empleados de Pymes del sector IT de esta ciudad.

La investigación repasa el concepto de motivación y lo define como “el motor que genera acciones que se traducen en comportamientos” y adhiere al concepto de considerar al sujeto como agente causal de sus propias acciones. Menciona que existen tres necesidades intrínsecas básicas, innatas, esenciales y universales en el ser humano:

- La necesidad de ser competente
- La necesidad de relacionarse
- La necesidad de la autonomía

El objetivo de la investigación (exploratoria) consistió en identificar y ponderar los factores motivacionales de las personas que se desempeñan en Pymes informáticas y se plantearon tres hipótesis:

1. Existe una alta correlación entre la motivación y la autonomía, la competencia y el respaldo del grupo de referencia.
2. Existe una alta correlación entre la permanencia en la organización y la motivación laboral.
3. Existe una alta correlación entre el compromiso con el trabajo y la motivación laboral.

El estudio concluye que la autonomía en la realización de las tareas, constituye el factor crítico para lograr la motivación de los empleados en las empresas de la industria IT de esta ciudad. Gestionar la autonomía aumentaría la motivación, demandando sin embargo apoyo emocional por parte de los líderes y la empresa.

Entre otras de las conclusiones a las que arribaron quienes realizaron el proceso de investigación se encuentran:

- Las personas experimentan un decaimiento en la motivación pasado el momento de la adhesión inicial (entre 1 y 3 años), debido a una discrepancia entre sus expectativas y la situación real en la empresa, la cual es superada cuando se produce una acomodación entre las necesidades personales y las condiciones percibidas en la organización.
- En la vinculación de todos los factores de análisis, se pudo concluir que las características de las personas más motivadas son aquellas que superan los tres años de antigüedad, tienen un rango de edad de entre 31 y 40 años y no tienen hijos.
- Cuando se abordó el factor autoestima (capacidad y valoración personal), se concluyó que la autovaloración, por sí sola, no genera necesariamente motivación, pero debe estar presente para que ésta sea alta.

Hasta aquí he realizado el desarrollo teórico y conceptual que fundamenta intervención realizada en la organización presentada.

IV- CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Para llevar adelante el proceso metodológico y garantizar el resultado esperado para esta propuesta según la demanda requerida por la empresa; se aplicó la metodología de proyecto de avance en espiral.

Esta metodología consiste en cumplir cada una de las etapas e ir logrando hitos que permitan alcanzar los objetivos planteados para cada paso, realimentando el espiral incluyendo mejoras en cada etapa del mismo.

En la figura que se muestra a continuación, se podrán observar las distintas etapas del proceso de investigación, las cuales fueron cuidadosamente trabajadas en el presente trabajo.



Diagrama del proceso de investigación en espiral ⁶

⁶ HERNANDEZ SAMPIERI R. – (2010) - **Metodología de la Investigación** – (5° ed) – México – Editorial Mc Graw Hill

4.1 Pasos a Seguir:

1. Relevamiento de información
2. Análisis de la información
3. Diseño y propuesta de una solución

4.1.1 Relevamiento de Información

Las técnicas de relevamiento de información fueron las siguientes:

- a) Entrevistas Formales (ver anexo)
- b) Encuesta voluntaria y anónima al personal
- c) Observación Directa
- d) Lectura y análisis del modelo existente

a. Entrevistas Formales

La entrevista consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales, el investigador, formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que la otra, el investigado, proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o piensa hacer. Pero existe un inconveniente que limita sus alcances. Cualquier persona entrevistada podrá hablar de aquello que se le pregunte, pero siempre dará la imagen que tiene de las cosas, lo que cree que son, a través de su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

La entrevista formal es la modalidad menos estructurada posible de entrevista, ya que se reduce a una simple conservación sobre el tema en estudio.

Lo importante no es definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino "hacer hablar" al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más salientes, de los mecanismos lógicos y mentales del respondiente, de los temas que para él resultan de importancia.

En relación al trabajo de intervención y considerando que se trata de una Pyme en la que los dueños están altamente involucrados en la gestión diaria, se realizó una entrevista al dueño, quien ocupa la posición también de Gerente General. La misma se realizó en las instalaciones de la Empresa y tuvo el objetivo de conocer la concepción de la Dirección en cuanto a las personas como miembros claves para el desarrollo de la organización. También se buscó conocer aspectos estratégicos que no son tan visibles para la empresa y que son necesarios para el planteo de este trabajo.

b. Encuesta voluntaria y anónima al personal

Las encuestas constituyen un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas que conforman el público foco a quienes se los invita a participar de manera voluntaria a responder un cuestionario. Esta herramienta permite obtener información rápida y real para conocer e interpretar sus percepciones sobre la temática consultada y es a partir de ellas que luego de su procesamiento se desarrollan propuestas que busquen satisfacer las expectativas que suelen generarse en dicho público.

En el trabajo que se presenta, se utilizó una encuesta voluntaria, anónima y digital a la totalidad de los empleados de la firma, en los anexos se encuentra el formulario modelo y los gráficos que muestran los resultados que se obtuvieron.

c. Observación Directa

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción. Las ventajas de este método son:

- Es una técnica de medición no obstructiva. En el sentido que el instrumento de medición no estimula el comportamiento de los sujetos. Los métodos no obstructivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.
- Aceptan material no estructurado
- Pueden trabajar con grandes volúmenes de datos.
- Se utilizó este método porque el mismo permitía conocer los comportamientos de la población sobre la cual se ha decidido trabajar.

Para la realización del presente trabajo se realizó un proceso de observación in situ bajo los siguientes criterios:

- Aplicabilidad
- Impacto de uso

Se buscó relevar las tareas y responsabilidades de algunas posiciones críticas, pudiendo analizarlo con las descripciones de puestos y perfiles definidas de manera de cotejar la información, lo que permitió concluir que las personas conocen acabadamente sus funciones, las cuales están definidas en las descripciones de puestos y luego replicadas en las evaluaciones de desempeño, lo que implica coherencia en las herramientas y la comprensión de los usuarios (empleados).

Fue posible comparar si los puestos actuales, considerados críticos, se alinean a los planteados por la Dirección. Esto permite identificar la alineación de las estrategias y los esfuerzos de gestión. Este método ayudó a establecer posibles necesidades de adecuar las herramientas actuales como las descripciones de puestos y la evaluación de desempeño a los requerimientos a futuro demandados por la Dirección.

El resultado de “observar” permitió identificar puntos débiles en cuanto a las herramientas que actualmente se trabajan y a la importancia de sugerir otras que ayudarían en las etapas de diagnósticos y también en los posteriores planes de acción.

d. Lectura y Análisis del Modelo existente

Para poder desarrollar el presente proyecto fue necesario conocer y analizar el modelo de gestión de las personas que tiene la Empresa. El resultado de dicho análisis produjo la siguiente información:

- Actualmente la empresa cuenta con un modelo que responde a los requerimientos de las Normas de Calidad ISO 9001.
- Esto implica que cuentan con Descripciones de puestos y perfiles, diccionario de competencias, plantilla de Evaluación de Desempeño y Plan de Capacitación.

En los anexos podrán encontrar un modelo de cada una de estas herramientas.

4.1.2 Análisis de la Información Relevada

Con el relevamiento obtenido se hizo el procesamiento de la información en base a los objetivos propuestos, se recurrió a la bibliografía para enmarcar la realidad con fundamentos teóricos.

El momento del análisis de la información fue ordenada en base a dos parámetros:

- Aquellos datos correspondientes al modelo de gestión que se tiene hasta el momento.
- Inconvenientes identificados hasta el momento, esto es, las necesidades, no sólo en la Dirección, sino también los desajustes que se observaron por parte de quienes ejecutan y utilizan las actuales herramientas.

4.1.3 Diseño de la Solución

El diseño de la solución es la etapa más crítica, ya que en ésta se desarrolló fehacientemente el objetivo del trabajo de intervención.

Se tienen en cuenta los factores intervinientes en el entorno afectado, teniendo presente las siguientes variables:

- Los movimientos en la estructura jerárquica.
- Las demandas de cada área y la preocupación por actualizarse y desarrollarse por parte de las personas.
- Las posibilidades de que los líderes puedan involucrarse en el desarrollo de las personas de sus equipos.
- Las posibilidades operativas y económicas de generar acciones concretas para generar propuestas de valor y planes para desarrollar a los recursos actuales de la organización.

El diseño de la solución desarrollado en el punto “Propuestas de Acción” intenta presentar la solución a la necesidad detectada de establecer los puestos críticos de la organización en estudio, sugerir y mejorar las herramientas de medición del potencial y el desempeño de los colaboradores que permitan establecer una categorización de las personas, buscando identificar con cierta agilidad las apuestas a cada persona por parte de la organización. Esta propuesta busca empoderar en el mediano y largo plazo a los mandos medios logrando la trascendencia de la cual hizo mención el Gerente General en la entrevista realizada oportunamente.

V- DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

A partir de la implementación de algunas herramientas como la entrevista con los socios, la encuesta aplicada y la observación directa, fue posible inferir, en términos generales, que XXX Software posee una cultura Zeus, de acuerdo a la categorización planteada en el marco teórico. Esta cultura se caracteriza por asemejarse a la de un club, construida por un líder a menudo fundador, que es común en organizaciones pequeñas. Sus decisiones son rápidas como ventaja y alta propensión al error.

Se llegó a la conclusión que la necesidad en el corto plazo es desarrollar un esquema de planificación y detección de puestos críticos y en paralelo la generación de propuestas de valor que permitan el desarrollo de las personas con potencial, buscando así la posibilidad de mantener las estructuras y trascender más allá de la presencia de los socios.

En este marco, se trabajó en pos de:

- La identificación de los puestos críticos de la empresa.
- La identificación del potencial de las personas que hoy la conforman
- Implementar (de manera sólida) la matriz de Odiorne, permitiendo identificar de manera ágil, las posibilidades de desarrollo de los recursos con potencial en los puestos críticos.
- Definir lineamientos genéricos de acciones a implementar en posibles planes de formación, buscando establecer las bases metodológicas del desarrollo de las personas.
- Desarrollar, en el largo plazo, una cultura de desarrollo y, en consecuencia, una propuesta de valor para atraer y retener a colaboradores con potencial.

VI- PLANTEO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

6.1 Propuestas de acción:

6.1.1 Determinación de Puestos Críticos

De acuerdo a la información relevada y en reuniones con los dueños de la organización se elaborará la “matriz de puestos críticos”, utilizando el método planteado en el marco teórico (McKinsey).

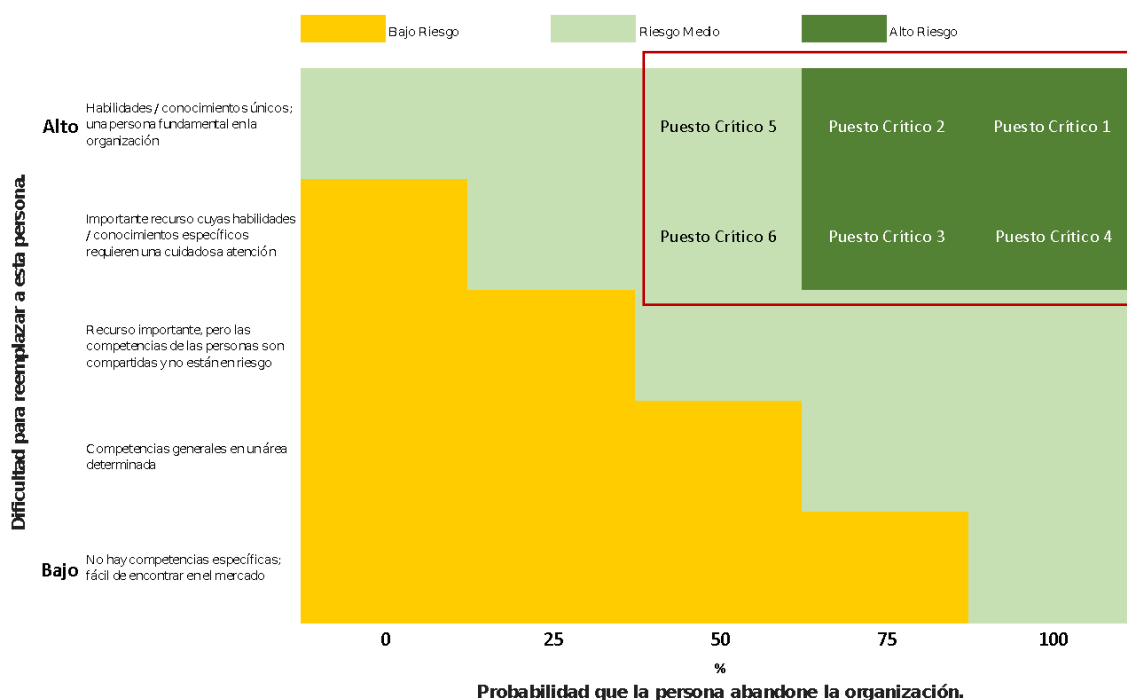
Considerando la conceptualización trabajada, se propone trabajar sobre una propuesta combinada de factores que ayudarían en dicha determinación. Los factores en los que se propone trabajar son:

- Por las consecuencias o el impacto que la generación de una vacante pueda ocasionar en la organización
- Considerando la historia, en relación a quiénes ocuparon algunas posiciones, la rotación de la posición, especificidad de conocimientos/competencias, etc.

Al tratarse de la elaboración de una propuesta de intervención, la información que se vierte en el plan de acción propuesto es figurativa, con el objeto de hacer visible la propuesta. Por ello, no encontrarán detalles de puestos concretos, ni tampoco nombres de los colaboradores.

Definidas las posiciones críticas (alta dificultad de reemplazo y alta posibilidades de alejarse) y observando los resultados que se pueden obtener, puede decidirse ampliar el espectro de criticidad al siguiente nivel (riesgo medio alto de reemplazo y riesgo medio alto de salida). Esta decisión está en manos de los ejecutivos de la empresa y se sugiere también la participación de la persona de Recursos Humanos para hacerlo:

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



Así mismo, se propone hacer el ejercicio de responder las preguntas que plantea la teoría a los efectos de lograr seguridad en las decisiones que se van a tomar. De esta manera se plantearán los siguientes interrogantes:

- ¿Quién ocupa esos puestos? ¿qué información se puede tener de ese colaborador (educación, antecedentes, experiencia, conocimientos específicos, etc.)?
- ¿Cuáles son los requisitos para poder desempeñar este puesto?
- ¿Cuándo podría generarse una vacante en algunas de las posiciones críticas?
- De acuerdo al organigrama, ¿dónde están ubicadas esas posiciones?
- ¿Qué tan bien se están desempeñando los actuales ocupantes?
- ¿Cómo llegaron estas personas a ocupar los puestos claves?

Y se sugiere elaborar una matriz con la información relevada:

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Puesto	Información del ocupante actual (estudios, antigüedad, conocimientos, etc)	Requisitos del puesto	Cuándo podría generarse una vacante	Ubicación organigrama	Desempeño actual	Cómo obtuvieron el puesto
Puesto Crítico 1						
Puesto Crítico 2						
Puesto Crítico 3						
Puesto Crítico 4						
Puesto Crítico 5						
Puesto Crítico 6						

6.1.2 Detección de Potenciales

Al momento en que se inició este proyecto, se pudo relevar que la empresa no lleva de manera sistemática un proceso formal de detección de potencialidades de sus recursos. Al comienzo de la relación laboral, y como parte del chequeo médico pre ocupacional, se realiza un psicotécnico básico que no proyecta posibilidades de desarrollo. Con lo que la estimación del potencial es realizada de manera subjetiva por parte de ambos socios, en base al conocimiento de cada colaborador y al desempeño de cada uno (este último dato sí es obtenido a través de la utilización de la herramienta de evaluación de desempeño).

Con la presentación de este proyecto, se sugiere la contratación de una consultora para realizar un “barrido de potencialidades” entre todos los colaboradores de la empresa para establecer con criterio científico las posibilidades de desarrollo de los recursos, pudiendo también esclarecer las necesidades de hacer búsquedas externas para los puestos críticos definidos, si es que internamente no se cuenta con personas con potencial a quien brindarle oportunidades. Por otra parte, y sustentado en el desarrollo del marco teórico trabajado aquí, se considera de vital importancia la realización de dicho barrido a efectos de no caer en el mencionado “principio de Peter” llevando a la frustración a recursos valiosos en sus puestos actuales y potencial fracaso del proyecto planteado.

La consultora a contratar deberá realizar este proceso aplicando una batería de actividades que implica la realización de:

- Entrevistas individuales con la aplicación de diferentes test psicológicos para determinar las posibilidades de desarrollo y también profundizar sobre las motivaciones y expectativas de las personas en torno a su desarrollo futuro.
- Instancias de assessment center en el que participarán la totalidad de los colaboradores, donde se evaluarán la puesta en juego de las diferentes competencias claves de la organización (ver anexo de glosario de competencias).

En el material Anexo, se podrá observar el modelo de informe de potencial que presentará la consultora y que, por cuestiones de confidencialidad de la información, se ha borrado el nombre (es sólo figurativo para que los socios puedan observar el tipo de información que obtendrían).

6.1.3 Plan de Carrera - Modelo

Se sugiere confeccionar junto a los líderes de los diferentes equipos y posterior validación con la Dirección de la empresa, el Plan de Carrera Modelo, en el cual pueden visualizarse las posibilidades de recorrido que los colaboradores pueden realizar dentro de la empresa desde su ingreso a la misma. Se plantea un ejemplo como muestra del trabajo a realizar:

	PLAN DE CARRERA												
Puesto Futuro	Soporte MDA	Implementador	Programador Android	Programador VB6	Programador .Net	Analista Funcional	Asistente Infraestructura	Asist. Administrativa	Diseñador	Asesor Comercial	Coordinador	Responsable	Gerente
Puesto Actual													
Soporte MDA		X	X	X	X	X					X	X	X
Implementador						X					X	X	X
Programador Android				X	X	X						X	X
Programador VB6			X		X	X					X	X	X
Programador .Net			X			X					X	X	X
Analista Funcional											X	X	X
Asistente Serv. Técnico												X	
Asist. Administrativa												X	
Diseñador												X	
Asesor Comercial												X	

6.1.4 Matriz de Odiorne Aplicada

Con la información obtenida a través de las evaluaciones de potencial y junto al resultado de las evaluaciones de desempeño que la empresa realiza al finalizar el semestre, será posible elaborar la Matriz de Odiorne, que fue trabajada conceptualmente en el marco teórico:

Potencial	Alto	Diamante en bruto	Estrella en Crecimiento Empl 25 Empl 23 Empl 22	Alto potencial Empl 13 Empl 19
	Medio	Cuestionado Empl 16 Empl 3	Empl. Claves Empl 2 Empl 9 Empl 5 Empl 18 Empl 28 Empl 17 Empl 11 Empl 8	Futura estrella Empl 20 Empl 12 Empl 21 Empl 15 Empl 6 Empl 10
	Bajo	Insuficiente Empl 14 Empl 26 Empl 4	Eficaz Empl 7 Empl 1 Empl 24 Empl 27	Prof. Confiables
		Bajo	Medio	Alto
		Desempeño		

6.1.5 Priorización de Recursos a Trabajar

Luego de la consolidación de la información y del análisis de la matriz de puestos críticos y el plan de carrera, se deberá realizar el cruce de información y así llegar a la toma de decisiones

Puesto Crítico	Plan de Carrera	Colaborador propuesto	Matriz Oddiome	Puesto Actual	Acción
Puesto crítico 1	Si				Realizar búsqueda externa cuando surja la vacante
Puesto crítico 2	Si	Empl 19	Alto Potencial	xx	Desarrollar plan de acción
Puesto crítico 3	No				Realizar búsqueda externa cuando surja la vacante
Puesto crítico 4	Si	Empl 11	Empl. Clave	xx	Desarrollar plan de acción
Puesto crítico 5	Si	Empl 18	Empl. Clave	xx	Nuevo ingreso, en plan de desarrollo
Puesto crítico 6	Si	Empl 23	Estrella Crecimiento	xx	Nuevo ingreso, en plan de desarrollo

La realización de este análisis de información y cruce de variables también podría dejar en evidencia la existencia de colaboradores con medio/alto potencial y medio/alto desempeño, para quienes habría que trazar acciones concretas de retención.

Colaborador	Matriz Oddiome	Puesto Actual
Empl 13	Alto Potencial	xx
Empl 22	Estrella Crecimiento	xx
Empl 25	Estrella Crecimiento	xx

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

6.1.6 Planes de Acción

Apellido y Nombres	Matriz Oddiorne	Acción teórica	Riesgo	Puesto Actual	Acciones	Fecha inicio	Fecha fin	Seguimiento	Observaciones
Empl 19	Alto Potencial	El plan de acción con estos colaboradores es prepararlos para el plan de sucesión	Que la organización "los pierda" por falta de oportunidades, por ello el reconocimiento y la comunicación son elementos claves.	XX					
Empl 13				XX					
Empl 11	Empleados Claves	El rol del líder es clave para estos trabajadores porque será él quien los pueda motivar y empujar para que se desarrollen.	Estancamiento	XX					
Empl 18				XX					
Empl 23	Estrella Crecim.	Plantear objetivos desafiantes, esto les servirá como disparador motivacional, donde sientan que ponen a prueba sus talentos.	El riesgo en estos casos, suele ser el "achataamiento" por quedarse en su zona de confort	XX					
Empl 22				XX					
Empl 25				XX					

VII- CONCLUSIONES FINALES

Llevar a cabo este proceso de investigación, análisis y propuestas posteriores de intervención ha sido altamente satisfactorio profesionalmente.

Durante el recorrido de realización del proyecto de intervención, se han podido interpretar las necesidades de los socios y concebir metodologías diferentes para proponer actividades con una mirada más estratégica y visionaria en cuanto al futuro de la organización y ellos como ejes claves para dicho proceso.

El ser parte de la empresa, habilitó la posibilidad de hacer análisis y propuestas desde el corazón de la misma y logrando la adhesión de los socios en cuanto a los aportes teóricos que hacen al desarrollo de la propuesta integral. En esta primera etapa, no fue complejo compartir teorías y sugerencias metodológicas que posibilitarían la aplicación rápida y con respuestas inmediatas de las herramientas para comenzar con los planes de acción que se proponen.

Es posible asegurar que la implementación del proyecto, tal como está planteado, le posibilitará un crecimiento exponencial a la organización, acorde a las expectativas de sus socios, lo que redundará en la factibilidad de poder observar a la empresa y sus recursos claves como potenciales sucesores del proyecto que vienen desarrollando desde hace más de 25 años y en quien realiza este trabajo, quedará la satisfacción de haber sido parte de este desarrollo humano y organizacional, sustentado en metodologías probadas y con resultados satisfactorios.

IX- Bibliografía

Artículo “Factores motivacionales de empleados de Pymes del sector IT” - REVISTA DE CIENTAS EMPRESARIALES – Año 2, Número 2, diciembre 2016. Universidad Blas Pascal.

BEVERLY K. y JORDAN-EVANS S. - Ed Prentice Hall, México D.F. 2000 - Ámelos o piérdalos.

BUCKINGHAM, M.; CLIFTON, D. - Ed Gerencia, Colombia, 2009 - Ahora descubra sus fortalezas.

BULLA, D. N. y SCOTT M. - Ed D. Ward, T P Bechet and R Tripp, Human Resource Planning Society, New York, 1994 - Manpower requirements forecasting: a case example, in Human Resource Forecasting and Modelling,

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL, 2005 - Realizing the full potential of rising talentll (Volume I): A Quantitative analysis of the identification and development of high potential employees. Washington DC: Corporate Executive Board.

COSTA, P. T. & Mc.Crae, R. R. - New York: Academic Press. 1980 - Still stable after all these years: personality as a key to some issues in adulthood and old age.

FERNANDEZ G. - Ed. Prentice Hall 2002 - Desarrollo del Talento Directivo.

GABRIELA IGLESIAS & GRACIELA RESALA (Compiladoras). – Ediciones Novedades Educativas de México S.A.– Buenos Aires, México, 2013 – Elaboración de tesis, tesinas y trabajos finales.

GAN, F y SOTO, R. – Ed. Díaz de Santos, 2006 - Carrera Profesional: Claves, competencias y vitaminas.

GOLEMAN D. – Ed. Javier Vergara, Grupo Zeta, Buenos Aires, 1998 - La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual.

GUBMAN, Edwar L. – Ed.Mc Graw-Hill, 2000. El Talento como Solución: como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios.

JAIQUES E.- Ed. Granica. 2004 - La Organización Requerida.

MARSAL SERRA, M. y MOLINA J.L.- Ed. Libros en Red, 2001 - La gestión del conocimiento en las organizaciones.

MICHAELS E. - Ed Harvard School Press/ Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003 - La Guerra por el Talento.

MOLINARI P. – Ed Temas, Bs.As., 2011 – Turbulencia Generacional

ORDOÑEZ Y ORDOÑEZ, Miguel. – Ed. Gestión 2000 - Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos.

PETER, L. J. y HULL R – Ed. RotaTiva, 1969 - El principio de Peter. Trata-do sobre la incompetencia o por qué las cosas van siempre mal.

ROTHWELL, W. – Ed. Amacom, EEUU, 2005 - Planificación de sucesión efectiva.

STENRBERG, R. J. Beyond - Cambridge: Cambridge University Press, 1985 - IQ: A Triarchic Theory of Intelligence.

VIGOTSKY L. S. – Ed. Crítica, Barcelona, 1979 - Los procesos psicológicos superiores

VIGOTSKY L. S. – Ed. La pléyade, Bs As, 1972 - Pensamiento y lenguaje.

[http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Vazquez-](http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Vazquez-02.pdf)

[02.pdf](http://www.fgcasal.org/e-mads/MadsAC/database/documentos/MADS25-Vazquez-02.pdf). LÍDER COMO COACH Pilar Jericó Publicado en el libro Fernández, G. (2002): “Desarrollo del Talento Directivo”, Prentice Hall

<http://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas> Posteo realizado por Oscar Pérez. 02-dic-2014

<http://capacitandodegira.blogspot.com/2013/05/la-matriz-del-desempeno-y-potencial-el.html> Publicado por Coaching Activo 21-may-2013

<http://gestionporcompetenciasrrhh.blogspot.com/2012/10/desarrollo-y-potencial.html> Publicado por Unknown 31-oct-2012

<http://www.cordobamanagementschool.org/articulo-n-1-evolucion-historica-del-concepto-gestion-del-desempeno-luis-maria-cravino/> Publicado por CMS oct-2014

<http://www.ricardoalmenar.com/2016/04/el-diseno-de-conversaciones/> Publicado por Ricardo Almenar-2015

<https://es.slideshare.net/ysaacpradocayetano/libro-44441572> Publicado 9-feb-2015

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9336/mapa_de_talent_cast.pdf Publicado por Fundación Factor Humá Marzo-2012

<https://www.randstad.es/tendencias360/la-gestion-del-talento-en-las-pymes/> Publicado por Randstad 15-ene-2018

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf> Publicado por KPMG 2016

VIII- ANEXOS

7.1 Entrevistas formales

Magister Juan V. – Socio Fundador y Gerente General

Ingeniero Walter P. – Socio Fundador y Líder Técnico

7.2 Encuesta

- Formulario modelo
- Gráficos de resultados

7.3 Planillas

- Modelo Descripción de Funciones actuales
- Modelo Planilla Evaluación de Desempeño
- Glosario de Competencias
- Plan de Capacitación
- Modelo Informe de Potencial

Entrevistas Formales

Magister Juan V. – Socio Fundador y Gerente General / Ingeniero Walter P. – Socio Fundador y Líder Técnico

Datos Profesionales y carrera laboral en la empresa

Juan tiene 50 años, es Ingeniero en Sistemas y Magister en Administración de Empresas y como socio fundador de XXX Software, hace más de 25 años que, junto a su socio, el Ingeniero Walter P. lideran la misma. Juan ocupa la posición de Gerente General dentro del organigrama y es quien toma las decisiones que hacen al funcionamiento general de la empresa. Mientras que Walter ocupa la posición de Líder Técnico y está abocado a las mejoras y desarrollos de los productos.

- ¿Cuáles son las proyecciones estratégicas de la empresa para los próximos 5 años?

Estamos en un momento de quiebre como organización. Acabamos de cerrar el primer semestre del año y los resultados en cuanto a rentabilidad son bajos, estamos creciendo muy poco en relación al mercado y estos resultados, junto con un momento personal, me están haciendo pensar en la trascendencia de la Empresa y en definir justamente hacia dónde queremos ir.

Estamos teniendo reuniones semanales con mi socio para definir en primer lugar qué queremos hacer nosotros como dueños, luego hacia dónde van nuestros productos y así establecer las estrategias. Obviamente que no está siendo un proceso fácil, se mezclan emociones, estados de ánimo, resultados, cosas que no salen como uno espera y la sensación – cada vez – más cercana de pensar en el retiro y en cómo queremos trascender más allá de la organización. Con el paso del tiempo, lo que parece tan operativo como hacer funcionar el barco, empieza a tomar forma de pensar en cómo sigue el barco sin la necesidad imperiosa de nuestra presencia en él.

Con todo esto y sin el ánimo de irme por las ramas en la respuesta, creo que en los próximos años tenemos que transformarnos como organización y hacer que empiecen

a capitanearla otras personas (los líderes, una persona externa, mi socio), hoy es una posibilidad que aún está en sus primeras etapas de análisis.

- ¿Qué expectativas tienen en relación a los productos que comercializa la Empresa para los próximos años?

Siguiendo con la pregunta anterior, y en paralelo a lo anterior debemos hacer evolucionar nuestros productos con nuevas funcionalidades y tecnologías para sentir que estamos a la altura de lo que necesitan los clientes y para permanecer en el mercado. La realidad es que hoy el mercado está creciendo mucho más rápidamente que nosotros y con el aderezo que la industria a la que pertenecemos está en constante crecimiento. Si bien nuestro modelo no consiste en ocupar posiciones del mercado vinculadas a los adelantos tecnológicos, es decir, no somos los que marcamos tendencias por el tipo de productos que comercializamos, sí debemos estar muy atentos y alertas a lo que en él ocurre, de manera de estar preparados siempre para lo que nuestros clientes (y los nuevos) necesiten de los productos para tomar decisiones. No olvidemos que nuestra visión es convertirnos en aliados tecnológicos de los clientes y una forma de lograrlo es hacer que nuestros productos le faciliten la gestión. Por el momento no estamos pensando en desarrollar nuevos y novedosos productos, sino más bien en mejorar los actuales y desarrollar funcionalidades que nos diferencien con los competidores.

- ¿Cuentan con un modelo de gestión específico en relación a las personas?

En términos conceptuales mi respuesta tendría que ser que no; no seguimos un modelo determinado, no somos especialistas y la realidad es que, al ser una Pyme, siempre nos hemos manejado con cierta informalidad, pero con valores muy sólidos en cuanto a las personas. A ver, vamos por parte, me parece importante traer a colación cuáles son esos valores que tenemos definidos, escritos y los cuidamos en cada decisión y acción que tomamos.

Para nosotros la honestidad e integridad, la calidad en el trabajo, la orientación al cliente, son los valores que nos acompañan diariamente en nuestras acciones; pero el innegociable es el disfrutar de lo que hacemos. Tenemos claro que para llegar

adónde hemos llegado en estos más de 25 años, la clave estuvo en este valor, en divertirnos, crecer, desarrollarnos y lograr resultados.

Con todo esto, retomo la pregunta y digo, si bien no tenemos un modelo de gestión definido, pero al tener claridad en los valores y asegurarnos de cumplirlos, nos ocupamos de sumar al equipo a personas que promulguen los mismos valores, que quieran desarrollarse, sentir que aportan a un fin común y en esto el sistema de gestión de calidad nos ha ayudado y mucho; porque nos hizo definir las posiciones y los perfiles no sólo desde los conocimientos técnicos, sino en cuanto a las habilidades blandas.

También debo decir que estamos pasando por un proceso de transición cultural en cuanto a la gestión de las personas, que, si bien no ha sido manifestada en una declaración formal, lo que comenté en la primera pregunta de hacia dónde nos estamos planteando los próximos años de la Empresa, es claro que también debemos crecer y evolucionar en cuanto al trabajo con y de las personas.

Conversando con algún consultor alguna vez, me supo decir que tenemos una cultura un tanto paternalista y que, investigando, debo reconocer que así somos, y pienso que en esto de trascender que mencionaba antes, con esta cultura es poco probable que pueda ocurrir. Pero no soy especialista en esto de las personas.

- ¿Qué rol ocupa RRHH dentro del organigrama? ¿participa de los procesos estratégicos en relación a las personas?

Bueno, el área de RRHH ha sido una de las que ha cambiado bastante de un tiempo a esta parte. En algún momento sólo fue un área de staff que nos asesoraba y ayudaba a implementar los procesos necesarios en cuanto a la gestión más hard y nos facilitó también la ejecución de procesos más blandos que eran requeridos por el sistema de calidad, traccionando muy bien la gestión de los indicadores para la correcta certificación.

Luego estuvimos un tiempo donde no trabajamos con un área específica, sino que los procesos recaían en el área de Administración, hasta que alertamos que necesitábamos un área que pueda ejecutar los procesos de RRHH más allá de lo

que nos indica la norma de Calidad, con lo que sumamos a una persona, externa,
que fue

haciendo crecer el aporte del área en sí en los procesos decisionales y hoy es una de las áreas que participa activamente en procesos estratégicos para transformar la cultura, desarrollar a los líderes y consolidar los procesos de calidad como herramientas de gestión para que los mandos medios gestionen a sus equipos. Por ejemplo, el proceso de evaluación de desempeño está dejando de ser una planilla que se completa para la certificación y se está convirtiendo en una herramienta que les permite a los líderes gestionar el trabajo diario, su formación y su desarrollo.

- ¿Qué desafíos creen que tendrán en materia de RRHH en los años venideros?

Aquí debiéramos hacer parte de esta entrevista a la persona que se ocupa y además es especialista en el tema. Desde mi lugar de dueño, creo que debemos enfocarnos en el desarrollo de los líderes y de aquellas personas que no podemos perder por su calidad humana y por el valor agregado desde lo técnico que sabemos que podrían hacer. También es fundamental generar propuestas que inviten a los empleados a sentirse desafiados y que los motiven a generar las actividades necesarias que nos permitan, por un lado, trascender y por el otro avanzar en la evolución de los productos. Con esto quiero decir que lo mencionado anteriormente donde digo hacia dónde estamos viendo de llegar, no sería nunca posible si el equipo no nos acompaña adaptándose, cambiando y aportando valor.

Recientemente, junto a RRHH conocimos una herramienta simple y rápida que en mi rol de Gerente General me pareció excelente para definir estrategias. Mariana me presentó un cuadro de doble entrada en donde a partir de las evaluaciones de desempeño y de estimar (de manera informal) las posibilidades de desarrollo de las personas, podíamos clasificarlos y así definir qué acciones hacer con cada uno. Me sorprendió que pudimos rápidamente identificar en quienes hacer foco porque serán muy importantes en los próximos años. Quiero que trabajemos en esa línea.

Además de lo que digo, también existe una realidad en el contexto vinculada a la dificultad que tenemos las empresas pequeñas de conseguir personas que acepten nuestras propuestas de trabajo y elijan permanecer, cuando el mercado laboral – al

menos en Córdoba - está muy influenciado por grandes corporaciones tecnológicas que nos dejan fuera de cualquier negociación con un postulante. Empresas como

Mercado Libre o Globant ofrecen propuestas muy superadoras y nos deja sin herramientas a las Pymes para poder competir por un recurso. Con lo que cada día me voy convenciendo un poco más en convertirnos en una Pyme formadora de recursos y aceptar que cuando alguien ingresa, no permanecerá con nosotros mucho tiempo. Es una realidad dura...

- ¿Tienen identificadas las posiciones claves dentro de la empresa?

Mmmm no de una manera formal, es hacia dónde estamos tratando de ir. Al ser una Pyme, nosotros creemos que sabemos cuáles son, pero la realidad es que nunca hemos hablado de ellos como críticos, siempre han sido más críticas las personas que los puestos y hemos accionado bastante en consecuencia. Yo no conozco demasiado del tema, pero me interesa y refuerzo la idea del trascender más allá de las personas.

- ¿Cuentan con propuestas y planes de desarrollo de las personas dentro de la empresa?

A este tipo de valor agregado por parte de RRHH es que hacía referencia más arriba. Creo que estamos encaminados, pero la realidad es que mientras desde la Dirección no definamos el hacia dónde queremos ir y lo comuniquemos, se puede hacer un poco difícil. Yo creo que hoy hay esfuerzos esporádicos y acciones específicas, pero no contamos con una disciplina o metodología para trazar acciones de desarrollo. Son temas que empiezan a resonar en mi cabeza en esta etapa mía y de la empresa.

- ¿Está dispuesta la organización a invertir en acciones de desarrollo de las personas que la conforman?

Siempre fue parte de nuestro deber ser el preocuparnos y ocuparnos por brindar herramientas a las personas que les permitan ser mejores empleados. Soy consciente que por el tamaño que tenemos y por los salarios que ofrecemos, somos formadores, lo que implica que en un tiempo determinado pueden emigrar hacia otras empresas.

Estoy convencido en que el desarrollo de las personas hace al desarrollo de la empresa y si a esto le agrego lo que venimos conversando, no me cabe duda que

mi respuesta será un contundente “sí”. Pero, no puedo dejar de mirar y analizar las ecuaciones de costos/beneficios y puntos de equilibrio en este sentido. En palabras más simples, podremos invertir de manera cautelosa, respetando los presupuestos

que hemos definido para realizar actividades de capacitación y desarrollo. El mensaje que hemos dado a todas las áreas ha sido que en los próximos años debemos ser altamente eficientes en el manejo de los recursos. No están siendo años fáciles para el país y tampoco para la industria nacional, no podemos no mirar el contexto para tomar estas decisiones.

Modelo Formulario

Encuesta de posibilidades de desarrollo y crecimiento en CS

Encuesta de relevamiento perceptual de los colaboradores en cuanto a las posibilidades de desarrollo genéricas y condiciones de la organización para el mismo.

Esta encuesta es anónima y voluntaria en la que podrás expresar tu percepción respecto a las oportunidades de desarrollarte dentro de Córdoba Software.

La misma te llevará sólo 2 minutos y deberás responderla en las próximas 72hs

Cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa:

- ☐ 0 y 2 años
- ☐ 3 y 5 años
- ☐ 6 y 10 años
- ☐ Más de 10 años

Aquí nos dan la autonomía necesaria para realizar nuestro trabajo en forma adecuada

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Siento que mi participación hace una diferencia aquí

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo"

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Quiero trabajar aquí por mucho tiempo

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Este es un lugar amigable para trabajar

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Estamos todos juntos en esto

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Puedo contar con la colaboración de los demás

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Totalmente de acuerdo

Puedes dejarnos tus sugerencias y oportunidades que consideres puedan ayudarnos a mejorar la experiencia de un colaborador

Texto de respuesta largo

.....

Muchas gracias por participar!

Texto de respuesta breve

.....

En esta empresa se generan oportunidades y posibilidades de crecer y desarrollarse

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Los planes de carrera son conocidos por todos y están visibles

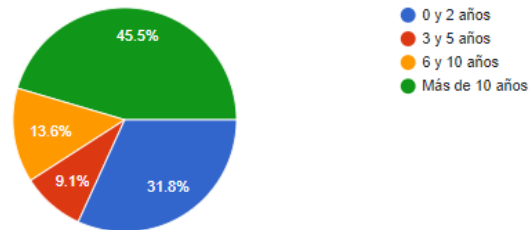
	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

Resultados obtenidos encuesta

La encuesta fue respondida por 22 de los 28 colaboradores, lo que significó un 79% de participación.

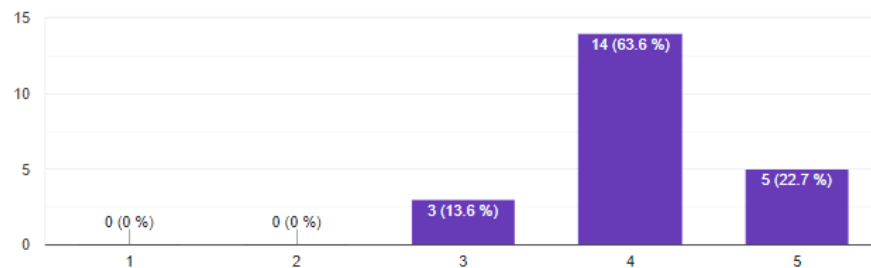
Cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa:

22 respuestas



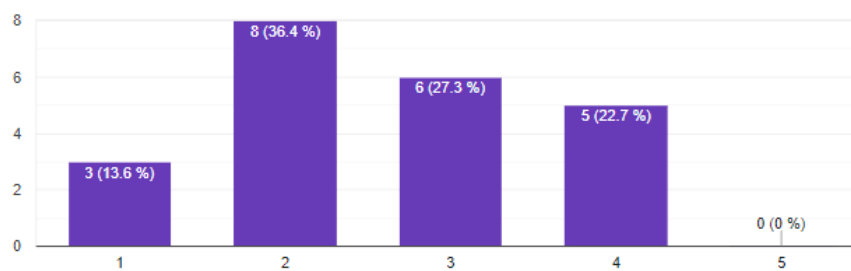
Aquí nos dan la autonomía necesaria para realizar nuestro trabajo en forma adecuada

22 respuestas



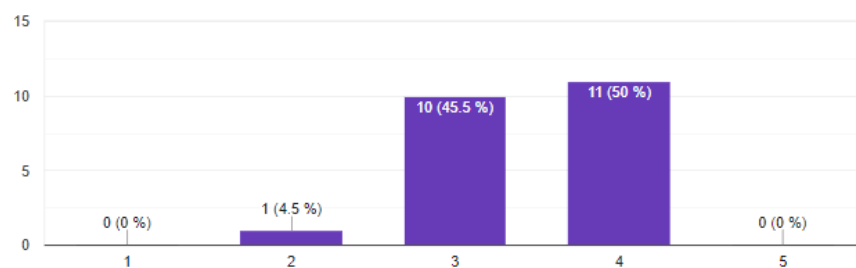
Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente

22 respuestas



Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo

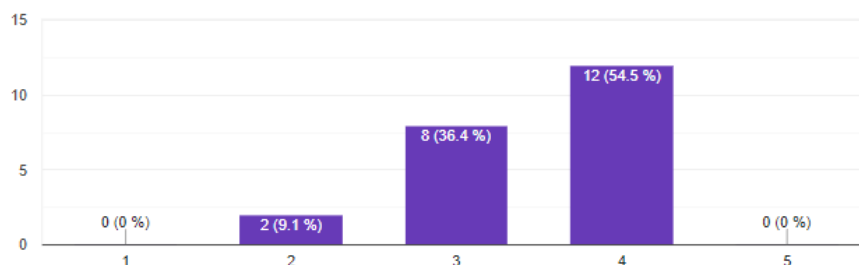
22 respuestas



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

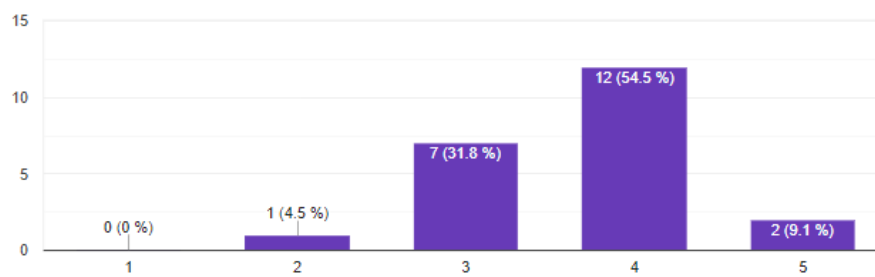
Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen

22 respuestas



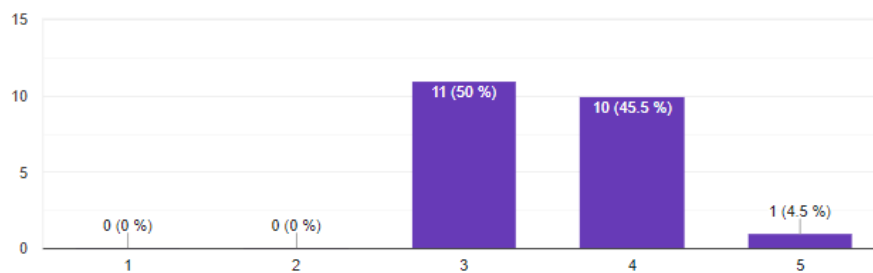
Siento que mi participación hace una diferencia aquí

22 respuestas



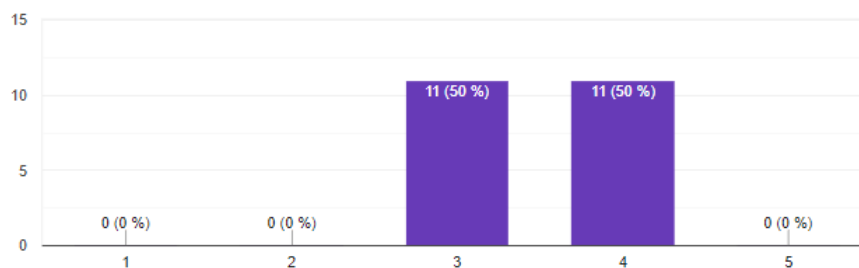
Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo"

22 respuestas



Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo

22 respuestas

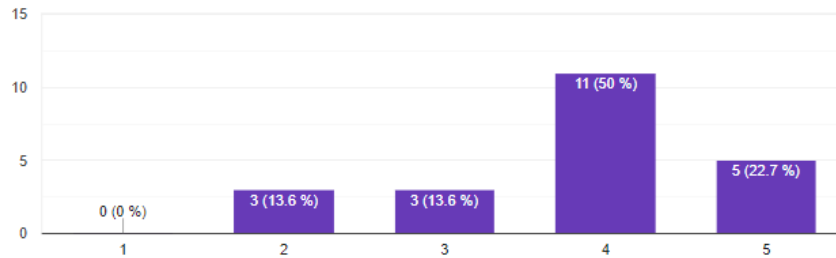


MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Quiero trabajar aquí por mucho tiempo

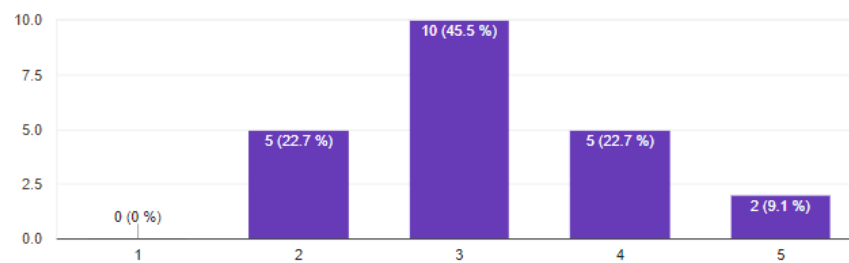


22 respuestas



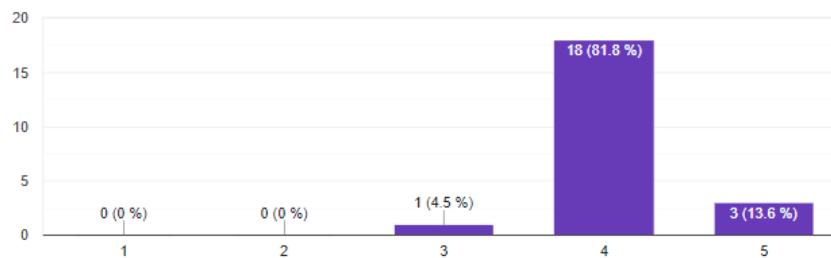
Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí

22 respuestas



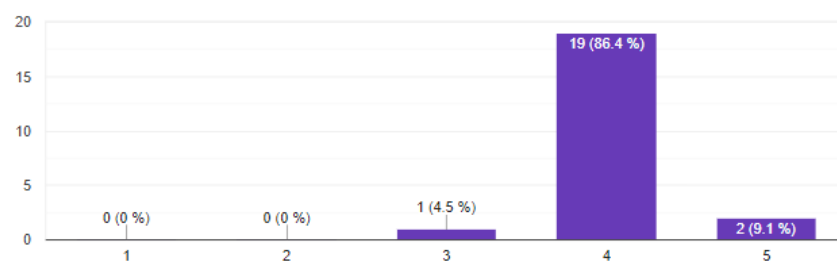
Este es un lugar amigable para trabajar

22 respuestas



Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida

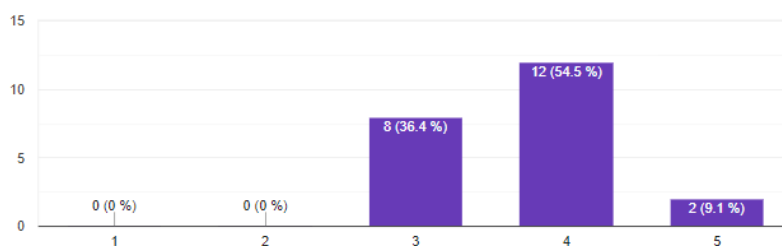
22 respuestas



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

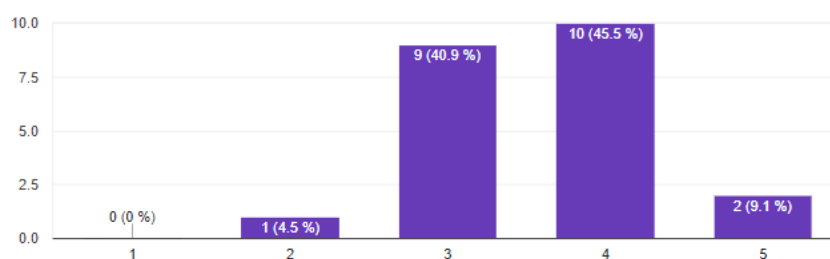
Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo"

22 respuestas



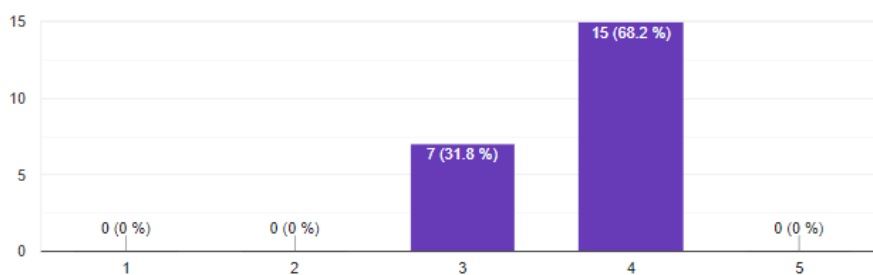
Estamos todos juntos en esto

22 respuestas



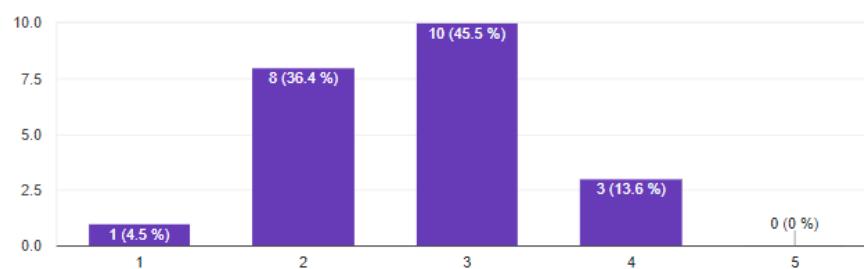
Puedo contar con la colaboración de los demás

22 respuestas



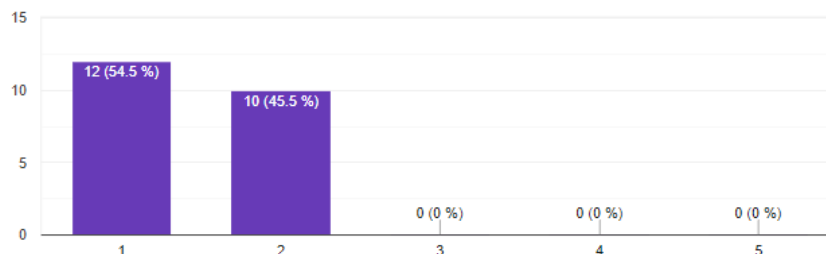
En esta empresa se generan oportunidades y posibilidades de crecer y desarrollarse

22 respuestas



Los planes de carrera son conocidos por todos y están visibles

22 respuestas



Conclusiones:

- Existe la percepción de tener autonomía para desempeñarse con libertad y de hacer propuestas de mejoras.
- También existe la percepción de justicia por parte de los colaboradores al momento de decidir promociones o rotaciones de puestos.
- Se observa un elevado sentido de orgullo y sentimiento de equipo en los diferentes equipos de trabajo.
- Hay una elección explícita, sobre todo en quienes tienen mayor antigüedad, de permanecer por mucho tiempo en la organización en la que se sienten como en familia
- El clima en general es amigable y familiar, factor que mayor dificultad reviste al momento de tener que decidir dejar la empresa por otra propuesta.

Como contrapartida, se observan las siguientes oportunidades:

- El plan de capacitación no es claro, ni se visualizan las posibilidades de acciones a ejecutar.
- Se percibe como escasa la posibilidad de crecer y desarrollarse en otras posiciones
- No se conocen los planes y/o posibilidades de carrera dentro de la Empresa.

Modelo Descripción de Puestos y Perfiles

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Rev. 02 - 03_01_2017 Pág. 1 de 2
--	-------------------------------	-------------------------------------

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto:
Depende de:
Misión del puesto:
Fecha actualización del registro:

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES / TAREAS

Función	Tareas	Nivel <u>Requerido</u>

3. PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos

- Nivel de Estudios:
- Conocimientos específicos:

- Experiencia en puesto o actividad:

Competencias

Competencias Claves*	Nivel Esperado
Competencias Secundarias*	Nivel Esperado
* Ver definición en Glosario de competencias	

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Excelente	La función o la competencia requerida fue lograda de manera sobresaliente. Se considera que presenta un alto nivel de desarrollo, cuantificable entre el 91% y el 100%. En algunas situaciones hasta podría superar las expectativas.
Logrado	La función o la competencia requerida fue lograda de manera correcta cumpliendo con las expectativas de desempeño. Se considera que presenta un buen nivel de desarrollo cuantificable entre el 76% y el 90%.
Logrado con Dificultad	La función o la competencia requerida fue lograda en el nivel mínimo esperable. Se considera que presenta un nivel aceptable de desarrollo cuantificable entre el 61% y el 75%.
No alcanzado	La función o la competencia presenta un nivel bajo de desarrollo, sin llegar a cumplir con las expectativas mínimas de desempeño. Se considera que presenta un nivel de desarrollo cuantificable entre el 1% y el 60%.

Modelo Planilla de Evaluación de Desempeño

[illegible]

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Niveles obtenidos de tareas y competencias	
Excelente	La función o la competencia requerida fue lograda de manera sobresaliente. Se considera que presenta un alto nivel de desarrollo, cuantificable entre el 91% y el 100%. En algunas situaciones hasta podría superar las expectativas.
Logrado	La función o la competencia requerida fue lograda de manera correcta cumpliendo con las expectativas de desempeño. Se considera que presenta un buen nivel de desarrollo cuantificable entre el 76% y el 90%.
Logrado con dificultad	La función o la competencia requerida fue lograda en el nivel mínimo esperable. Se considera que presenta un nivel aceptable de desarrollo cuantificable entre el 61% y el 75%.
No alcanzado	La función o la competencia presenta un nivel bajo de desarrollo, sin llegar a cumplir con las expectativas mínimas de desempeño. Se considera que presenta un nivel de desarrollo cuantificable entre el 1% y 60%.
Observaciones	
Aspectos a mejorar:	
Conductas destacadas:	
Objetivo para próximo año:	
Firma del evaluador:	Firma del evaluado:

Modelo Glosario de Competencias

	GLOSARIO DE COMPETENCIAS	RPG 03-05 Rev. 03 24/07/2019 Página 1 de 5
--	---------------------------------	---

Competencias Claves

- **Orientación a la satisfacción del cliente:** es la preocupación genuina por conocer las necesidades de los clientes y poder brindarle soluciones con actitud de servicio.
- **Mejora continua:** es la búsqueda permanente de mejoras en los productos, servicios o procesos internos para lograr mayor eficiencia en la empresa.
- **Colaboración en la creación de un buen clima de trabajo:** es la capacidad de trabajar en la mayoría de las situaciones con actitud positiva, promoviendo un buen ambiente de trabajo, sintiéndose cómodo y contento.
- **Comunicación:** Es la capacidad para transmitir información y expresar ideas de manera clara, concreta, simple y oportuna, adaptando el mensaje según el interlocutor y el contexto; al mismo tiempo que escuchar activamente a las personas con la finalidad de facilitar el diálogo y la coordinación de acciones efectivas.
- **Autonomía:** es la capacidad de trabajar de manera ejecutiva, con rapidez y practicidad ante las pequeñas dificultades que surgen a diario. Supone responder de manera proactiva sin realizar consultas al superior evitando agravar problemas menores.
- **Iniciativa:** Es la cualidad para generar propuestas, cambios, desafíos, nuevas metodologías, etc. Actitud orientada a aprovechar las oportunidades y brindar valor agregado en las tareas a través de un espíritu emprendedor.
- **Flexibilidad:** es la capacidad de modificar la conducta de manera rápida y eficiente cuando surgen dificultades, cambios en la información o en el medio. Esta capacidad se asocia a los cambios que es necesario realizar a diario para satisfacer al cliente.
- **Orientación a resultados:** Es la capacidad de trabajar con compromiso y responsabilidad, visualizando siempre los objetivos que se deben alcanzar, siendo perseverante en la concreción de los mismos con mentalidad de logro.
- **Trabajo en equipo:** Es la orientación hacia el trabajo con otras personas, participando de manera activa a través del intercambio de información, realizando propuestas focalizadas en el logro de los objetivos conjuntos.

Competencias Secundarias

- **Adaptabilidad:** es la versatilidad de pensamiento que permite realizar cambios en las actitudes. Esta capacidad analiza la forma en que pensamos y permite interpretar la realidad de otra manera.
- **Análisis del contexto:** es la capacidad de visualizar y comprender los cambios en el entorno (mercado, clientes, tendencias, competencia, etc) para proponer y aplicar mejoras que permitan adaptarse al mismo.

	GLOSARIO DE COMPETENCIAS	RPG 03-05 Rev. 03 24/07/2019 Página 2 de 5
--	---------------------------------	---

- **Capacidad de análisis:** Es la habilidad para comprender y evaluar una situación, un problema, un reclamo etc. Discriminando las variables involucradas, identificando posibles causas y relaciones y proponer acciones y/o soluciones efectivas, duraderas y profundas.
- **Conocimiento del producto / servicio:** es la capacidad de conocer en detalle los productos y servicios que ofrece la organización y la posibilidad de saber si los mismos se adecúan a las necesidades de los clientes.
- **Innovación:** es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes que requiere el puesto, el sector, la empresa, o el cliente. Se trabaja en un contexto altamente cambiante.
- **Creatividad:** es la capacidad de generar gran cantidad de ideas y propuestas que se consideran innovadoras y diferentes a lo habitual.
- **Capacidad de planificación y organización:** Es la capacidad para definir acciones, etapas, plazos y responsables, instrumentando adecuadamente métodos de control y seguimiento, de manera de anticipar desvíos y asegurar el avance de las planificaciones definidas y el logro de los resultados esperados.
- **Negociación:** Es la capacidad para mostrar opiniones y posiciones con argumentos válidos pudiendo al mismo tiempo reconocer otros intereses, utilizando las herramientas y recursos más convenientes para promover acuerdos y generar consensos que satisfagan a las partes involucradas y fortalezcan las relaciones internas/externas.
- **Conducción de equipos de trabajo:** es la habilidad para orientar a un equipo de trabajo hacia el logro del objetivo común. Es la capacidad de apreciar el contexto anticipando escenarios y reorientando al grupo. Implica brindar ~~feedback~~ sobre el desempeño a cada una de las personas que integran el equipo.
- **Desarrollo de equipos de trabajo:** es la habilidad para lograr el crecimiento del equipo conociendo y desarrollando sus capacidades y conocimientos y conciliando sus necesidades personales en pos de lograr personas satisfechas con su trabajo.
- **Delegación:** es la capacidad de enseñar a otras personas a realizar una tarea, otorgándole capacidad de toma de decisiones sobre la misma, fomentando el crecimiento de esa persona y la eficiencia del equipo. La aplicación de esta competencia reduce los controles directos.
- **Habilidades comerciales:** Es la habilidad para reconocer las características y necesidades del cliente y ofrecer los productos/servicios y condiciones comerciales adecuadas, pudiendo cerrar acuerdos beneficiosos tanto para el cliente como para la organización.

Competencias Líderes

- **Orientación al cliente:** es la búsqueda constante por conocer las necesidades reales de los clientes, generando espacios de interacción para identificar oportunidades y brindar soluciones que conviertan a Córdoba Software en aliado tecnológico de los mismos, visualizando siempre los objetivos que se deben alcanzar, sin descuidar la calidad en el servicio y la rentabilidad esperada.

	GLOSARIO DE COMPETENCIAS	RPG 03-05 Rev. 03 24/07/2019 Página 3 de 5
--	---------------------------------	--


- **Comunicación Eficaz:** es la capacidad para transmitir información y expresar ideas de manera clara, concreta, simple y oportuna, adaptando el mensaje según quienes intervengan en el proceso y el contexto; al mismo tiempo que se preocupa por escuchar activamente a las personas con la finalidad de facilitar el diálogo y la coordinación de acciones efectivas. Diseña y lleva adelante conversaciones productivas (para generar acciones, para dar feedback, para establecer acuerdos, etc), manejando adecuadamente los elementos del proceso (tono, lenguaje no verbal, canal, chequeo del mensaje, etc)
- **Orientación a resultados:** es la capacidad de trabajar con compromiso y responsabilidad, visualizando siempre los objetivos que se deben alcanzar, siendo perseverante en la concreción de los mismos con mentalidad de logro, alertando desvíos y proponiendo ajustes que faciliten la consecución de los mismos.
- **Jugador de equipo:** es habilidad para generar relaciones de complementariedad con otras personas para lograr resultados comunes; participando activamente y con roles diferenciados en el intercambio de información, realización de propuestas hacia el resultado; demostrando confianza en los integrantes, alertando anomalías y disfrutando de los logros obtenidos.
- **Habilidades de Gestión:** es la capacidad para planificar el área a su cargo, determinando las metas a alcanzar, estableciendo plazos, organizando las tareas de los integrantes del equipo, distribuyendo adecuadamente los recursos disponibles y realizando el seguimiento necesario para asegurar la concreción de dichas metas.
- **Liderazgo situacional:** es la habilidad para adaptar el estilo de conducción del equipo de trabajo, considerando sus niveles de desarrollo y madurez (emocional y profesional), influyendo en cada uno de ellos en pos de los resultados a conseguir; sin olvidar la influencia del contexto y la situación de la que se trate.

	GLOSARIO DE COMPETENCIAS	RPG 03-05 Rev. 03 24/07/2019 Pág. 4 de 5
Competencias Claves*		Nivel Esperado
Orientación a la satisfacción del cliente		
Mejora continua		
Colaboración en la creación de un buen clima de trabajo		
Comunicación		
Autonomía		
Iniciativa		
Flexibilidad		
Orientación a resultados		
Trabajo en equipo		
Competencias Secundarias*		Nivel Esperado
Adaptabilidad		
Análisis del contexto		
Capacidad de análisis		
Conocimiento del producto / servicio		
Innovación		
Creatividad		
Capacidad de planificación y organización		
Negociación		
Conducción de equipos de trabajo		
Desarrollo de equipos de trabajo		
Delegación		
Habilidades comerciales		
* Ver definición en Glosario de competencias		

Grados de desarrollo:

Excelente	La función o la competencia requerida fue lograda de manera sobresaliente. Se considera que presenta un alto nivel de desarrollo, cuantificable entre el 91% y el 100%. En algunas situaciones hasta podría superar las expectativas.
Logrado	La función o la competencia requerida fue lograda de manera correcta cumpliendo con las expectativas de desempeño. Se considera que presenta un buen nivel de desarrollo cuantificable entre el 76% y el 90%.
Logrado con Dificultad	La función o la competencia requerida fue lograda en el nivel mínimo esperable. Se considera que presenta un nivel aceptable de desarrollo cuantificable entre el 61% y el 75%.
No alcanzado	La función o la competencia presenta un nivel bajo de desarrollo, sin llegar a cumplir con las expectativas mínimas de desempeño. Se considera que presenta un nivel de desarrollo cuantificable entre el 1% y 60%.

Plan de Capacitación

				PLAN DE CAPACITACIÓN 2019															
Item	TEMAS DE CAPACITACIÓN	Objetivo de la Capacitación	Evaluación de la Capacitación	AÑO 2019												Ubicación	De dónde	Horas curso	
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Atención al cliente en general	Brindar herramientas para la atención de clientes, manejar las quejas y reclamos, con el objetivo de priorizar la mejor experiencia de nuestros clientes	Evaluación oral + Observación comportamientos al trabajar en el desempeño									P					Externo	Mesa de Ayuda + Implementaciones	12
2	Cómo implementar con styts	Identificar y conocer los procesos claves en la implementación del producto Olympe en Counties	Observación procesos de implementación												P		Interno	Rodolfo Revilla Gerardo Restani	30
3	Programación orientada a objetos con patrones	Brindar herramientas, Monitoreo para la realización de software con las tecnologías.	Evaluación oral, chequeo de conocimientos				R	R									Interno	-Alej. Mendoza -Juan P. Matheu -Mylen Juan -Ximena Robbati -Belén Andujar -Christian Delgado -David Prevosto -Patricio Chavero -Nahuel Ramier -Mauricio Costanza	16
4	.Net Básico	Brindar los conocimientos básicos de la tecnología para que sea utilizada en el desarrollo de los productos de la organización	Evaluación oral, chequeo de conocimientos								P						Externo	David Prevosto Nahuel Ramier	40
5	AIKO N	Hacer conocer a los participantes las características de los módulos del sistema para que comprendan el impacto de su trabajo	Evaluación oral de chequeo de conocimientos	R	R	R											Interno	Juan Mylen Chavero Patricio Ramier Nahuel Delfino Germán Cuevas Gabriela Robbati Ximena	16,5
6	Seniores en la Nube	Brindar los conocimientos y herramientas necesarias para cubrir el proceso de manera satisfactoria para los clientes	Evaluación oral + aplicación práctica de casos					P									Interno	Christian Capa Lucas Corda	8
7	Técnicas de Negociación Ventas	Profundizar los conocimientos y gestionar nuevas herramientas para lograr los objetivos planteados por la organización	Observación directa con el rol act. en la implementación de desempeño									P					Externo	Equipo comercial	12
8	Curso Técnico	Brindar los conocimientos y herramientas técnicas para aplicar en su área de trabajo	Evaluación oral, chequeo de conocimientos										P				Interno		6
9	Herramientas técnicas de soluciones en la Nube	Hacer conocer a los participantes las características de los nuevos servicios para que puedan brindar un correcto asesoramiento a los clientes	Evaluación oral, chequeo de conocimientos						P								Interno	Equipo Soporte + Implementación	4
ELABORO: RRHH		Observaciones:												P PLANIFICADO		FECHA DE REALIZACIÓN:			
														R REALIZADO		30 de E			
														RP REPLANIFICADO					

Modelo Informe de Potencial

INFORME POTENCIAL

- DATOS PERSONALES

Nombre:

Edad: 29 años

Lugar de nacimiento: Córdoba

Nacionalidad: Argentina

Estado civil: en pareja

Hijos: 2 hijos (3 años y 6 meses)

- ESTUDIOS CURSADOS

Primaria: Completo

Secundaria: Completo

Terciario: Técnico Superior en programación (Completo - UTN). Anteriormente estudió Ingeniería en computación (Incompleto - 3 año - UTN).

- DATOS FAMILIARES

Padre:

Madre:

Hermanos:

- ANTECEDENTES LABORALES

Desde hace 9 años trabaja para la empresa Córdoba Software, en el puesto de Consultor/Implementador de software, realizando tareas vinculadas a la instalación del software en las oficinas de los clientes y su posterior capacitación en las diferentes funcionalidades del mismo.

Este puesto, lo ha llevado a viajar por muchas ciudades del país, conocer a los clientes y fundamentalmente conocer profundamente el producto con sus ventajas y oportunidades.

Internamente sus tareas implican realizar soporte telefónico a clientes y escalar al área de Producción y Comercial las necesidades de mejoras del producto y servicios adicionales.

- EXPECTATIVAS

Al momento actual sus expectativas están centradas de manera clara en el ámbito laboral, donde pretende crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente.

Manifestó en todo momento su deseo de trabajar en tareas y puestos que sean de su agrado, logrando alcanzar los objetivos que se proponga. Quiere crecer y estar en movimiento, sin sentirse estancado.

A nivel personal, sus expectativas están centradas en alcanzar la vivienda propia para su familia.

INFORME DE LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL

CARGO ACTUAL: Consultor – Implementador de software

CARGO A EVALUAR: mayores responsabilidades – a definir

TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA EVALUACIÓN:

Entrevista por competencias. Test gestáltico viso-motor de Bender. H.T.P La persona bajo la lluvia. Cuestionario Desiderativo. Test de Zulliger. Test de Instrucciones complejas IC

NIVEL MANIFIESTO:

Se presentó a la reunión en los tiempos pactados y con presencia acorde. Si bien tuvo que esperar, esta espera no significó nada importante para él, no se modificó su disposición a colaborar con la entrevista. Es alguien claramente extrovertido en su forma de vincularse, logrando establecer empatía cuando el ambiente es propicio para ello. En esta instancia, a medida transcurría la evaluación logró distenderse y pudo ser abierto en sus comunicaciones. Si bien es alguien que logra comunicarse hay algunas falencias en su proceso que debería mejorar.

ÁREA INTELECTUAL:

Presenta un buen desarrollo de su nivel intelectual, alcanzando en la comprensión y ejecución de instrucciones complejas un buen nivel de entendimiento y desarrollo. Si bien es alguien que logra desarrollar adecuadamente tareas del orden de lo operativo, en virtud de lo cual podemos aseverar que cuenta con un buen desarrollo de su inteligencia de tipo concreta, también cuenta con un buen desarrollo de sus mecanismos de abstracción.

Posee desarrollo de su capacidad de análisis, que podrá demostrar en trabajos en los que deba entender a varios interlocutores, analizar la información y luego transferirla a otros.

Racional, será de generar muchos pensamientos al mismo tiempo, que luego podrá llevar a la práctica.

Su esquema de pensamiento responde a una estructura media y con alto grado de flexibilidad frente a puntos de vista de otros. No lo incomoda salir de su área de confort.

Tenderá a repetir patrones de análisis, pero con la ductilidad necesaria para poder adaptarse a situaciones nuevas, si así se requiere. Será mayormente metódico, detallista, en búsqueda de la perfección en los análisis que realice, y esto si bien es algo que ha trabajado y advierte, deberá prestarle atención por las demoras en las cuales puede incurrir.

Sus capacidades de atención, memoria y concentración presentan un buen desarrollo. Constante en la búsqueda de soluciones, será de buscar diferentes alternativas de trabajo hasta encontrar la que mejor se adapte al proyecto que esté trabajando.

Comprometido y responsable con su trabajo, con un marcado nivel de auto exigencia, así como de exigencia con los demás. Este es un aspecto que deberá comenzar moderar, en función del cual mejorarán muchas de sus competencias adicionales. Es alguien que cuenta con un buen nivel de conocimiento técnico y en función de ello logrará tener credibilidad técnica, podrá imponerse o expresar de manera deliberada sus opiniones a los demás, sin afectar el entorno de trabajo.

Posee una buena capacidad de autocrítica, es alguien que habla sobre sí mismo sin demasiados tapujos, con una marcada tendencia a ser honesto en lo que comunica.

Posee una buena capacidad de aprendizaje, se lo observa ávido de incorporar conocimientos y sobre todo si se trata de proyectos nuevos en los cuales pueda aportar.

Posee un sentido de la realidad adecuado, pudiendo hacer análisis del contexto y expresarlos con claridad. No tendrá dificultades al momento de tomar decisiones de manera ágil, dado que presente un muy buen nivel de conocimiento técnico, y es seguro de sí mismo a la hora de imponer sus ideas e incluso de tomar determinaciones a partir de las mismas.

AREA AFECTIVA:

EL nivel de desarrollo que observamos en su afectividad medio. Es alguien que logrará adaptarse a los diferentes contextos en los cuales deba interactuar, presentando la madurez necesaria como para asumir compromisos de mayor responsabilidad, sobre todo de índole personal.

Frente a situaciones nuevas y desconocidas, es probable que sea un modo habitual de él para relacionarse, es expresivo en sus modales de interacción, en virtud de lo cual es una persona fácil de llevar, de entender o de visualizar sus emociones.

Si bien cuenta con carácter ciertamente definido en función de lo cual tendrá claro cuáles cuestiones le agradan y cuáles no, no será en todas las situaciones de expresarlas o colocar el límite necesario. Prefiere observar, callar y en caso que algo realmente le moleste tal vez tome decisiones y busque otra alternativa, pero tratará de evitar el conflicto de todas las maneras, aunque podrá, sin inconveniente alguno manifestar sus acuerdos o desacuerdos.

Su nivel de ansiedad es medio, frente a situaciones en las cuales haya demasiada presión y poco tiempo de resolver es probable que pueda reflexionar y logrará exigirse y seguir respondiendo evitando errores, dado que su nivel intelectual lo ayuda en este sentido.

Cuando se vea expuesto a la mirada y crítica de otros, es probable que le afecte y tienda a orientar sus acciones para lograr el resultado, aunque sin perderlos de vista de todos modos.

Es una persona de carácter en términos generales, pero que logra identificar con cierta claridad los momentos en los cuales debe poner límites o ser más condescendiente. Se observa un adecuado control de los impulsos, en virtud de lo cual podemos inferir que será poco probable que genere conflictos interpersonales e incluso que sin generarlos se vea envuelto en alguno de ellos. Será importante no invadirlo, respetar sus tiempos y espacios, dado que habrá una tendencia en él a sentirse intimidado rápidamente.

No posee un interés genuino por relacionarse con otros y agradar, en su caso es una necesidad hacerlo y por ese motivo lo hace.

Su capacidad de adaptación a nuevos contextos y cambios en el mismo requiere de mejoras, dado que se sentirá más cómodo cuando se desempeñe en ambientes conocidos para él.

Es probable que se encuentre acostumbrado a realizar trabajos de análisis y brindar información importante para que otros tomen decisiones, en este sentido podemos decir que alcanza un buen desempeño y cuando la presión aumente en el trabajo y comience a contar con menos tiempo y escasa posibilidad de revisar lo que hace, podrá desempeñarse con autonomía, aunque tenderá a saltarse pautas por el profundo conocimiento que tiene del producto y luego que pase el momento, se asegurará de hacer las actividades necesarias que ordenen la situación.

Resulta un apasionado de encontrar la forma de resolver situaciones difíciles, aunque le insuma tiempo. Esta última es una variable que deberá seguir moderando a su favor.

AREA SOCIAL:

Si bien este se constituye en un ámbito en el cual no manifiesta problemas, tenderá a establecer ciertos límites dentro del mismo, sobre todo lo relacionado a su intimidad y claramente no se observarán inconvenientes al momento de vincularse.

Conserva algunas de sus relaciones de toda la vida y las que le interesan.

Tenderá a empatizar con las demás personas, a través del contacto diario, esto es algo que sucede por decisión y en cierto sentido porque lo gratifica.

Su nivel de comunicación es productivo, dado que logra transmitir algunas de las cuestiones que desea, aunque no siempre logra hacerlo sin ruidos o sin explicaciones de su parte; tiende a dar por sobre entendidas algunas cuestiones técnicas del producto, perdiendo de vista la comprensión del resto.

Si bien podrá persuadir a un equipo fácilmente, este es un aspecto en su persona que puede profundizar, hoy se escuda en sus conocimientos técnicos y en las funcionalidades del producto, más que en sus habilidades para influir.

Podrá trabajar en equipo, podrá trabajar con otros y no generará problemas, e incluso en algunos proyectos es probable que le aporte seguridad al mismo. Su forma de estar en contacto con otros en el trabajo no será conflictiva, sino más bien será de vital importancia su participación para lograr buenos ambientes de trabajo.

El trabajo en forma individual le agrada por la posibilidad de arribar resultados más elaborados o al menos por evitarse el hecho de tener que esperar que otros realicen su parte y el grupal le genera a veces mayor seguridad y empuje.

AREA LABORAL:

Podrá trabajar sin grandes inconvenientes en ambientes reglados de trabajo, donde deba realizar sus tareas siguiendo procesos y métodos definidos. Será de respetar las figuras de autoridad, así como la relación con sus compañeros en su forma de interactuar.

Su orientación a los resultados es buena, es alguien que se siente más cómodo cuando tiene claros cuales son los objetivos que debe perseguir y pueda realizar aportes en función de su experiencia pasada. Cuenta con buen caudal de energía e iniciativa de resolución.

Será alguien orientado al “hacer” y con el empuje que se necesita para poder emprender nuevas tareas.

Enfocado, prolijo, buscador de diferentes alternativas de solución. Muestra apertura a nuevas formas de hacer las cosas y en el mismo sentido adquirir nuevos conocimientos, siendo ésta una característica que sobresale en su perfil.

Su orientación al servicio del cliente es adecuada, se preocupará de ofrecer en todos los sentidos una buena atención; podrá entender e interpretar las necesidades de sus clientes internos y externos y se esforzará por esbozar propuestas que orienten a cliente a visualizar una solución. Tiene un elevado compromiso con las respuestas que otorgue. En función de sus cualidades, será alguien que logre organizar su trabajo, lo hará con tiempo y se preocupará de estar atento a todas las cuestiones para alcanzar los resultados.

Posee un buen nivel de energía con el cual logra no fluctuar entre los extremos y se mantiene en un nivel moderado la mayor parte del tiempo. En términos generales posee la energía necesaria para poder cumplir con sus tareas logrando el involucramiento necesario.

Su estándar en relación a la calidad en la entrega de sus trabajos es probable que sea alta, dado que es detallista y meticuloso, sin incurrir en demoras con los tiempos pautados.

Podrá manejar un grupo variado de personas, aunque deberá formarse al respecto, sobre todo en relación a la colocación de límites, la comunicación y la persuasión frente a determinados temas. Dueño de un estilo de liderazgo democrático.

Entenderá rápidamente las consignas que le impartan, aunque frente a la imposibilidad de alcanzar los resultados es probable que tienda a frustrarse, a demostrar este sentimiento, pero continuar en la búsqueda del resultado.

SUGERENCIAS:

Carlos cuenta con una buena formación técnica y académica en relación para desarrollarse dentro de la empresa en posiciones de mayor responsabilidad técnica y conductual, además de algunos años de experiencia en el rubro y en la Empresa. Si bien presenta en relación al perfil buscado, varias de las competencias que se requieren, hay otras que son de igual importancia en las cuales requiere continuar su formación, tales como comunicación, liderazgo, entre otras. Además de algunos aspectos inherentes de

su personalidad los cuales modificar y hacen variar su conducta, más allá de lo estrictamente laboral.

RESULTADO:

El Sr. Carlos Perez cuenta con potencialidad para desarrollarse en puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa Córdoba Software.

Nivel de desarrollo competencias evaluadas			
COMPETENCIAS	Requiere desarrollo	Desarrollo adecuado	Supera el desarrollo
Autonomía		X	
Iniciativa/Proactividad			X
Compromiso y dedicación			X
Conocimiento del servicio/producto			x
Flexibilidad		x	
Orientación a los resultados		X	
Capacidad de análisis			X
Comunicación oral y escrita		x	
Adaptación y adecuación a los cambios		x	
Trabajo en equipo		X	
Organización		x	

Cuadro resumen resultados Evaluación de Desempeño

	Grilla de Resultados Evaluación de Desempeño 2018	Código RPG 03-07 Revisión 01
--	---	---------------------------------

ID Nombre	Area	Sub Area	Puesto	Resultado Tareas	Resultado Competenci	Promedio Final
19	Producción	Producción	Encargado Cuent	77%	84%	81%
21	Administración	Administracion	Responsable	81%	80%	80%
13	Producción	Producción	Encargado Cuent	75%	85%	80%
10	Producción	Producción	Desarrollador	80%	78%	79%
22	Comercial	Comercial	Responsable	80%	75%	78%
23	Infraestructura IT	Infraestructura IT	Responsable	75%	79%	77%
5	Infraestructura IT	Infraestructura IT	Asistente	79%	75%	77%
9	Producción	Producción	Desarrollador	75%	78%	77%
7	Producción	Producción	Desarrollador	75%	78%	77%
12	Producción	Producción	Encargado Cuent	68%	85%	76%
25	Soporte	Soporte	Soporte	75%	75%	75%
18	Soporte	Implementacion	Implementador	75%	75%	75%
11	Producción	Producción	Desarrollador	80%	69%	74%
15	Soporte	Soporte	Gerente Area	75%	71%	73%
2	Comercial	Comercial	Asesor Comercia	70%	75%	73%
20	Gráfica	Gráfica	Responsable	70%	75%	73%
28	RRHH	RRHH	Responsable	69%	75%	72%
3	Comercial	Comercial	Asesor Comercia	75%	69%	72%
17	Soporte	Implementacion	Implementador	75%	69%	72%
1	Administración	Administracion	Administrativa	75%	65%	70%
6	Soporte	Soporte	Coordinador	65%	72%	68%
24	Soporte	Soporte	Soporte	67%	67%	67%
27	Soporte	Soporte	Soporte	62%	72%	67%
4	Comercial	Comercial	Asesor Comercia	61%	71%	66%
8	Producción	Producción	Desarrollador	50%	72%	61%
14	Producción	Producción	Encargado Cuent	59%	61%	60%
16	Producción	Producción	Gerente Area	55%	55%	55%
26	Soporte	Soporte	Soporte	38%	63%	50%